

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LOS  
PROCESOS DE CAPACITACION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL  
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO (INPEC)**

**LUDY MILENA FORERO DUEÑAS**

**NIDIA NORALDA ARIAS AVILA**

**ELBA RUBI MARCIALES GONZALEZ**

**JULIETH XIOMARA ROA BUITRAGO**

**VICTOR JULIO FLOREZ JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y DISTANCIA –UNAD-  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS.**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
2015**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA  
LOS PROCESOS DE CAPACITACION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL  
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO (INPEC)**

**Grupo 77:**

**LUDY MILENA FORERO DUEÑAS**

**C.C. No. 23.454.530 de Covarachia -Boyacá**

**NIDIA NORALDA ARIAS AVILA**

**C.C. No. 24.070.493 Siachoque -Boyacá**

**ELBA RUBI MARCIALES GONZALEZ**

**C.C. No. 1.049.611.164 de Tunja -Boyacá**

**JULIETH XIOMARA ROA BUITRAGO**

**C.C. No. 1.049.621.703 de Tunja- Boyacá**

**VICTOR JULIO FLOREZ JIMENEZ**

**C.C. No. 74.084.882 de Sogamoso Boyacá**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Administrador de  
Empresas

**MARIA ERIKA NARVAEZ**

**Tutor**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y DISTANCIA – UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y  
DE NEGOCIOS.**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
2015**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	6
LA GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	7
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA. ....	7
1.1.Antecedentes del Problema .....	7
1.2.Planteamiento del problema.. .....	12
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo General .....	13
1.3.2 Objtivos Especificos.....	13
1.3.4 Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....	15
2.1 Marco Teórico.....	15
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL.....	20
3.1. Método de la investigación .....	20
3.2 Población y Muestra.....	20
3.3 Fuentes de información. ....	22
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	22
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	23
4.1. Presentación y Análisis de Resultados.....	23
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	34
5.2 Recomendaciones.....	36
5.3 Propuesta y Recursos. ....	36
5.3.1 Análisis de la Situación Actual.....	36
6. IMPACTO POSITIVO Y/O NEGATIVO Y LAS POSIBLES RESTRICCIONES Y/O LIMITACIONES DEL MODELO QUE SE PROPONE.....	46
7.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:.....	47
REFERENCIAS.....	50
APENDICES.....	51
APENDICE No. A .....	51
APENDICE No. B .....	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fórmula Empleada.....	20
Figura 2. Gestión del Conocimientos.....	22
Figura 3. Conocimiento Organizacional.....	23
Figura 4. Aprovechamiento del Recurso Humano.....	23
Figura 5. Trabajo según naturaleza del cargo.....	24
Figura 6. Funcionarios que reciben Capacitación.....	24
Figura 7. Razones de compartir el Conocimiento.....	25
Figura 8. Casos donde se llevan el conocimiento.....	25
Figura 9. Funcionarios que desean un Programa de GC.....	26
Figura 10. Conocimiento sobre el Plan de Capacitaciones.....	26
Figura 11 . Capacitación Virtual.....	27
Figura 12. Capacitación Presencual.....	27
Figura 13. Necesidades de Capacitación.....	28
Figura 14. Nivel de aceptación del Sistema de Evaluación.....	29
Figura 15. Nivel de Capacitación recibida sobre EDL.....	29
Figura 16. Nivel de Impacto del Modelo de EDL.....	30
Figura 17. Nivel de aceptación formatos de Calificación.....	31
Figura 18. Retroalimentación después de la Evaluación.....	31
Figura 19. Nivel de Afectados con el Sistema de EDL.....	32
Figura 20. Nivel de Satisfacción con Políticas de Talento Humano.....	32
Figura 21. Alternativa para mejorar el Sistema de EDL.....	33
Figura 22. Integración Modelo SECI.....	37

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Capacitación.....	38
Tabla 2. Propuesta de Mejoramiento al Sistema de Evaluación.....	41

## INTRODUCCION

En La Actualidad La Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD cuenta con seis (6) líneas de Investigación, entre ellas, la Gestión en las Organizaciones, la cual fue creada el 6 de septiembre de 2012 y comprende las siguientes sub-líneas de Investigación: Gestión contable y financiera, Gestión Estratégica, mercadeo, Gestión de Talento Humano, responsabilidad social, internacionalización empresarial y planeación en las organizaciones. La citada línea de investigación tiene como objetivo principal contribuir a la solución de la problemática organizacional privada y pública mediante la construcción de conocimiento alrededor de las ciencias de la gestión y la administración.

La Gestión del conocimiento (GC) es el proceso por medio del cual una empresa facilita la transmisión de información y habilidades a sus empleados a nivel interno (materia prima, flujos de caja, inventarios, etc) y externo (mercado, clientes, proveedores, tecnologías, etc). Este modelo permite que se genere un nuevo conocimiento y mejoren los procesos, los servicios, los productos y hasta incluso surgen otras oportunidades de negocio. Si el conocimiento no se comparte a nivel organizacional, éste tiende a desaparecer y por ende la empresa pierde competitividad.

El presente trabajo comprende una investigación realizada a entidad pública del estado Colombiano sobre los procesos de capacitación y la Evaluación de desempeño laboral. El documento describe cinco capítulos a saber. 1. El problema (antecedentes, planteamiento, objetivos y justificación). 2. Revisión de Literatura (Marco Teórico). 3 Metodología General (Método de Investigación, población, muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos). 5. Resultados y análisis. 6. Conclusiones (Hallazgos y recomendaciones). Luego de lo anterior se propone un plan de mejoramiento en la Gestión del conocimiento para los procesos de capacitación y evaluación de desempeño del INPEC.

## **LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL INPEC**

### **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.**

En este capítulo se abordara el denominado Modelo de la Gestión del Conocimiento a nivel organizacional y su posible existencia en una Entidad del Estado Colombiano, haciendo alusión específicamente a los **procedimientos de Capacitación y al Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral** que aplica actualmente el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC); esto en aras de determinar si son apropiados o si por el contrario requieren algún tipo de modificación que beneficie a todos a los trabajadores del orden nacional y especial a los funcionarios de los establecimientos de reclusión de las siguientes ciudades o Municipios, así: Tunja, Combita y Monquirá. Para esto es necesario presentar brevemente los antecedentes del problema, el planteamiento del problema al interior de citada organización, los objetivos del estudio y la respectiva justificación de la investigación a realizar.

#### **1.1. Antecedentes del Problema**

Según Puglielmetti (1996) la capacitación es “una de las funciones claves de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización”. El citado autor relaciona varias herramientas que contribuyen con un sistema eficiente de capacitación a nivel organizacional, entre ellas principalmente las descripciones y especificaciones de los cargos, las especificaciones de los itinerarios de carrera interna, la doctrina organizacional (procesos, procedimientos, manuales, guías, etc), las evaluaciones de desempeño Laboral y los expedientes de la persona (Historias laboral). La Evaluación de desempeño Laboral tiene como propósito comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales puede ser la carencia de competencias).

Profundizando específicamente sobre la Evaluación de Desempeño Laboral, Castro y otros (2007) señalan que la necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús. Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas. Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dichos programas de evaluación de desempeño se hicieron extensivos a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados.

Analizando detalladamente el modelo de capacitación en nuestra empresa objeto de estudio, se encuentra que hasta el año 2009 aproximadamente la oficina de talento Humano del INPEC establecía y programaba las capacitaciones para los servidores penitenciarios del orden nacional, es decir, que tal proceso se encontraba centralizado. Posteriormente el Instituto Nacional Penitenciario internamente tuvo varios cambios a nivel organizacional, es por ello que desde el año 2010 la capacitación y la actualización de los funcionarios es planeada y programada por la Escuela Nacional Penitenciaria “**Enrique Low Murtra**” de Funza- Cundinamarca, previa identificación de las necesidades en la Sede central del INPEC, en las seis (6) regionales y en los 139 establecimientos de reclusión. Lo más preocupante es que muchas de las necesidades de capacitación reportadas por cada jefe de talento Humano de los establecimientos de reclusión a la citada Escuela no corresponden a la realidad, por varias razones, entre ellas:

1. Los jefes de talento humano de algunos establecimientos de reclusión no tienen el perfil adecuado para el área.
2. Se solicitan capacitaciones improvisadamente solo por cumplir un requisito.
3. Se omiten los resultados producto de auditorías y del plan de Acción.



5. Se desconoce que la falta de capacitación puede ser una causa del bajo rendimiento en los trabajadores.
6. No se tiene en cuenta los resultados que generan las evaluaciones de desempeño laboral de los trabajadores.
7. En ocasiones los programas de capacitación no son coherentes con el plan estratégico de la Institución.
8. No se prevé la necesidad de capacitación en los proyectos a implementar.
9. Y lo más importante, no se tiene en cuenta a los trabajadores a la hora de documentar las necesidades reales de capacitación.

Por la inadecuada planeación del citado modelo de capacitación que viene implementando el INPEC surge la elaboración, aprobación y socialización de un plan Nacional de Capacitaciones para cada vigencia, pero con algunos limitantes, tales como: 1. Se incluyen temas que no son de interés para los trabajadores. 2. Las pocas capacitaciones que son de interés prioritario e importante para los trabajadores tienen cupos limitados. 3. En algunos cursos exigen que el trabajador sea postulado por los superiores y es allí donde no hay objetividad, cerrando de esta manera la oportunidad a muchos que se la merecen. 4. La calificación de desempeño Laboral en muchas ocasiones se convierte en un requisito indispensable para que los trabajadores puedan acceder a los cursos de capacitación, pero la inadecuada aplicación de esa herramienta impide lograr tal beneficio. 5. Los cursos presenciales implican altos costos de desplazamiento desde cada establecimiento de reclusión hasta el municipio de Funza –Cundinamarca, e incluso gastos de alimentación y hospedaje, los cuales debe asumir el trabajador. 6. Algunas capacitaciones son orientadas y concentradas solo hacia los establecimientos de reclusión que tienen un alto número de trabajadores en la Ciudad de Bogotá. 7. La centralización del plan nacional de capacitaciones impide que el INPEC asigne presupuesto a cada establecimiento de reclusión con destino a la capacitación y actualización de los trabajadores. Y Además, la mayoría de funcionarios de los establecimientos donde la nómina de personal es inferior a 50 trabajadores, logran beneficiarse de capacitaciones siempre y cuando la alta Dirección realice gestiones con Instituciones educativas como el SENA y la ESAP, en caso contrario

se es necesario recurrir a la ARL y a las EPS para que realicen actividades de promoción y prevención.

Hasta Abril del año 2013 el INPEC venía aplicando su propio Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral para el personal administrativo y para el cuerpo de custodia y Vigilancia que se encontraban en el escalafón de carrera o periodo de prueba, pero era un modelo con más de 15 años de implementación, era poco exigente y menos riguroso a la hora de exigir resultados a los trabajadores; razón por la cual se prestaba para que en ocasiones no hubiera objetividad e imparcialidad de los superiores al momento de evaluar el verdadero desempeño de cada trabajador.

Según lo anterior, mediante resoluciones No. 00624 del 12 de marzo del 2013 y No. 001117 del 26 de Abril del 2013 el INPEC adopto un nuevo Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral por resultados acogiendo al acuerdo 137 del año 2010 emanado de la Comisión Nacional de Servicio Civil; entidad que prácticamente impuso la aplicación de una serie de formatos para establecer acuerdos laborales entre el trabajador y subalterno, para hacer seguimiento periódicamente y para emitir calificación semestral y anual (definitiva). El citado sistema de evaluación comenzó a regir a partir del 1 de mayo del año 2013, pero a la fecha no ha sido fácil su implementación y lograr los objetivos que se pretenden alcanzar por algunas causas, entre ellas:

1. Los trabajadores conocieron el modelo y establecieron acuerdos para la primera calificación (15-08-13) a pocos días de realizarse el procedimiento; simplemente por cumplir políticas nacionales.
2. Surgió la denominada resistencia al cambio porque el modelo sacaba de la zona confort a trabajadores poco comprometidos.
3. Se incrementaron quejas y denuncias a superiores porque éstos emitieron calificaciones sin recolectar evidencias que demostrará el desempeño de cada trabajador.
4. El sistema permite que el evaluador, el evaluado y **hasta terceros** aporten evidencias para la calificación, pero los denominados terceros aprovechan el modelo para

presentar evidencias negativas con el propósito de dañar los resultados del evaluado, simplemente por diferencias laborales o personales.

5. En otras oportunidades, un 95% de evidencias son recolectadas o presentadas por el trabajador o evaluado, y el evaluador se limita solo insertarlas en el portafolio destinado para tal fin e incluir evidencias cuando detecta que el evaluado comente algún error, contradiciendo así los actos administrativos que reglamentan el sistema de evaluación.
6. Dos años después, algunos responsables de ejecutar el modelo en cada establecimiento de reclusión o regional no se concientizan de las consecuencias e implicaciones que pueden surgir al omitir las directrices y lineamientos impuestos por la Comisión Nacional de Servicio Civil.
7. Algunos trabajadores no están asignados en los puestos de trabajo acorde a la naturaleza del cargo para el cual fueron vinculados.
8. Para el personal con periodo de prueba, la resolución No. 001117 cita lo siguiente *“La no fijación de los compromisos laborales, determinará que al concluir el período, el servidor público obtuvo al menos calificación en el porcentaje mínimo satisfactorio”*; esto quiere decir el área de talento Humano del INPEC en el último año tuvo que incluir en el escalafón de carrera con calificación mínima satisfactoria (66%) a un más de 100 uniformados que presuntamente superaron el periodo de prueba, porque en algunos establecimientos de reclusión no se firmaron los acuerdos laborales, no calificaron a tiempo a los trabajadores dentro de los términos de ley o realizaron el procedimiento, pero no lo reportaron oportunamente al nivel central del INPEC.
9. A nivel nacional más de 1000 trabajadores de carrera se están viendo afectados, porque la primera calificación definitiva con corte 31 de enero del 2014 aparentemente no fue reportada por los Directores de establecimientos de reclusión al nivel central del INPEC y en ese orden la Dirección General de esa entidad ha emitido acto administrativo asumiendo que todos ellos fueron calificados con el nivel mínimo satisfactorio ( 66%) en su centro de reclusión. Vale aclarar que ser calificado con 65% significa no continuidad en la Institución y se entiende que el caso pasa a estudio por parte de la Comisión Nacional de Servicio Civil.

10. Han surgido investigaciones disciplinarias en contra de gerentes públicos y altos mandos al desconocer las responsabilidades que tienen con el sistema Tipo de Evaluación Laboral.

No sobra resaltar que la Escuela Nacional Penitenciaria Enrique Low murtra se identifica como el alma mater del INPEC por su trayectoria en la formación y capacitación del 100% del personal de guardia que se vincula al INPEC. La citada Institución Educativa ya cuenta con programas avalados por el Ministerio de Educación e ICFES, está a la vanguardia de las tecnologías ofreciendo programas virtuales y posee un sinnúmero de convenios con Instituciones educativas de reconocimiento a nivel nacional, tales como la Universidad Nacional, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y la Universidad Santo Tomas.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La Escuela Nacional Penitenciaria del INPEC cada año elabora, aprueba y publica el Plan Nacional de Capacitaciones, pero la cobertura de trabajadores beneficiados es mínima en relación a la demanda de funcionarios que forman parte de la nómina de personal a nivel nacional, en este caso, más de 14.000 servidores penitenciarios. En algunos establecimientos de reclusión la calidad de los servicios no es la adecuada porque algunos (as) funcionarios (as) no tienen el conocimiento, la experiencia y las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo; situación que percibe la población de internos, los organismos de control, las autoridades judiciales, la familia del personal de internos y la comunidad en general.

En cuanto al Modelo de Evaluación de desempeño Laboral, éste no se está aplicando adecuadamente en el INPEC por varios motivos, a saber: Falta de capacitación tanto a directivos como a trabajadores, muchos funcionarios han sido asignados a puestos de trabajo sin el perfil requerido y ello dificulta establecer los acuerdos laborales, se desconocen los procedimientos que se encuentran documentados para el área de Talento Humano, el diligenciamiento de los formatos aprobados por la CNSC es engorroso, e incluso hay escaso interés y compromiso de las partes interesadas para para implementar el citado sistema.

Lo aquí expuesto permite plantear las siguientes preguntas:

¿Debe el INPEC mejorar o cambiar sus políticas de capacitación para garantizar la calidad de los servicios que brindan sus trabajadores?

¿Es necesario rediseñar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral que la Comisión Nacional de Servicio Civil ha impuesto al INPEC?

¿Qué beneficios logra al INPEC como organización al mejorar o cambiar sus políticas de capacitación?

¿En qué puede contribuir el rediseño del Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral tanto para trabajadores como para la Institución?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un plan de mejoramiento para la Gestión del Conocimiento en los procesos de Capacitación y Evaluación de Desempeño Laboral del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC) aplicando el modelo de Nonaka y Takeuchi y el ciclo Deming.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer el grado de conocimiento organizacional que poseen los funcionarios del INPEC con sede en Tunja, Combita y Moniquirá.

2. Determinar si los Directores de los Establecimientos de Reclusión de Tunja, Combita y Moniquirá están administrando adecuadamente su talento Humano de acuerdo al conocimiento y experiencia.

3. Identificar las razones por las cuales no se comparte el conocimiento en los establecimientos de reclusión Objeto de Estudio.

4. Identificar que tanto se benefician los funcionarios sobre los programas de capacitación que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria Enrique Low Murtra.

5. Medir el grado de satisfacción de los funcionarios en los establecimientos de reclusión de Tunja, Combita y Monquirá frente al Sistema de Evaluación de Desempeño que se les viene aplicando.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

En la actualidad el recurso humano se identifica como el elemento más importante de toda organización, porque de ello depende que la empresa este a la vanguardia de la denominada competitividad y globalización, en caso contrario tiende a desaparecer. La presente investigación es importante porque permite contextualizar sobre la gestión del conocimiento que se desarrolla al interior del INPEC, específicamente en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño laboral. Los resultados que se deriven del citado estudio serán de utilidad para: El INPEC y sus trabajadores, Escuela Nacional Penitenciaria Enrique Low Murtra, la Comisión Nacional de Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública e Instituciones Educativas como la ESAP y la UNAD.

Por último, es necesario resaltar que la investigación a realizar y las acciones que se propondrán contribuirán en el mejoramiento de las prácticas empresariales, permitiendo de esta manera que la comunidad estudiantil aplique sus conocimientos y teorías adquiridas a nivel organizacional durante el proceso académico, que conozcan la realidad en el ámbito laboral, identifiquen el grado de responsabilidad y participación de los trabajadores en los procesos de talento Humano y de esta manera tomen decisiones para seleccionar el sector en el que desean ejercer su profesión.

## CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Marco Teórico

Los investigadores sabemos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a nivel organizacional de acuerdo al material objeto de estudio suministrado en el campus virtual de la UNAD. Seguidamente desde el punto de vista narrativo se abordan estudios de Henríquez (2008), Berrío, H. J., Ángulo, F. A., y Gil, I. (2013), Velásquez, Mejida y Henao (2007), Fuenmayor, Perozo y Narvaéz (2007) y otros sobre la gestión del conocimiento, la capacitación y la evaluación de desempeño laboral.

Ya profundizando sobre el tema objeto de investigación, un estudio de Sanguino (2003) da cuenta que la Gestión del Conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados. El citado estudio relaciona modelos y experiencias del capital intelectual (Información, conocimiento y aprendizaje), tales como:

- Balanced ScoreCard (Kaplan y Norton)
- Intangible Assets Monitor (Sveiby)
- Navigator (Dolphin) de Skandia (Edvinsson)
- Universidad de West Ontario (Bontis)
- Technology Broker (Brooking)

Desde otro punto de vista existe la denominada *“teoría de la creación del conocimiento”*, cuyos autores fueron los japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, quienes plantean que el conocimiento sea creado a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito, donde la organización tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnología, pero ese conocimiento es creado solo por los trabajadores, en caso contrario no existe (Riscos, Vélez y Zapata, 2012). No sobra resaltar que el modelo de conocimiento propuesto por Nonaka e Hirotaka se denomina SECI que quiere decir, Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización (López, Cabrales, y Schmal, 2005). Hasta aquí los autores de los citados estudios coinciden en afirmar que el

conocimiento es creado por los miembros de la organización, pero es necesario conocer otros estudios, investigaciones o publicaciones que permitan confirmar esos planteamientos tal como se relaciona a continuación:

En el sector público colombiano se define la capacitación como el “conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. (Henríquez y otros, 2008).

Hay que reconocer que se vienen presentando momentos difíciles en el devenir en que se desenvuelven las empresas; la marcada incertidumbre o las acciones que cambian la forma de competir en un mundo más globalizado, donde generar valor es una de las principales preocupaciones de sus gerentes y directivos, produce en el mayor de los casos no conocer la verdadera naturaleza de las empresas ni la forma como estas generan conocimiento. En ese orden, entra a prevalecer que los laboriosos del conocimiento se categoricen como el activo más valioso de las organizaciones en el siglo XXI, independiente del tipo de empresa en la que se desempeñen; bien ahora, el énfasis ya no está puesto en la condición física sino en las *capacidades mentales* calificadas, lo que puede reflejar un cambio en el alcance de los objetivos organizacionales (Berrío, H. J., Ángulo, F. A., y Gil, I. 2013).

Según artículo de investigación realizado por Velásquez, Mejía y Henao (2007) en los semilleros de investigación de la Universidad de Antioquia citan que “Las observaciones directas hechas en las reuniones de los grupos mostraron como los investigadores y demás miembros, en medio de un ambiente de confianza, desarrollaban una conversación informal en la que compartían todo tipo de información valiosa acerca de la forma en que realizan su trabajo de investigación. Este lenguaje libre permite la evocación de imágenes, metáforas y representaciones del entorno inmediato y del mundo de la persona que lo expresa y permiten desarrollar un lenguaje común con unos códigos particulares que los identifica dentro de una disciplina de investigación. De acuerdo con los autores del Modelo Nonaka, no existe otra



manera de generar una comunicación más fluida entre personas que comparten un espacio de trabajo común, de ahí el nombre de *conocimiento armonizado*”.

Fuenmayor, Perozo y Narvaéz (2007) resaltan que las empresas han comprendido que *su principal activo es el conocimiento de sus empleados*, lo que algunos llaman el capital intelectual o el conocimiento tácito, referido este a aspectos estratégicos en la gestión del conocimiento y se identifica con el valor inmaterial que genera la organización, y la gestión del conocimiento se centra en cómo explotar al máximo este valor intangible. Por tanto, para que exista una gestión del conocimiento eficaz y eficiente, será necesario medir previamente el capital intelectual, puesto que aquello que se puede medir se puede gestionar. Desde esa óptica es necesario precisar que la gestión del conocimiento es la combinación de datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos; es decir, es la relación armónica entre lo tecnológico y lo humano, para hacer más efectiva y eficaz la producción de conocimiento.

Según Investigación adelantada por Hernández (2010) con el propósito de presentar una propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento al Banco de Colombia de Medellín, encontró algunos resultados importantes que se pueden estar presentando en nuestra entidad objeto de estudio, tales como: **Gestión de Conocimiento:** El 70% de los encuestados no conocían éste término, el 30% contestaron estar confundidos con el término de GC y piensan que se trata de ejecutar un proceso con conocimiento de causa. **Innovación:** El 100% de los encuestados contestaron querer innovar con los procesos que actualmente ejecutan, pero a pesar de su interés manifestaron no estar capacitados para mejorar o transformar esos procesos. El 100% de los encuestados manifestaron que necesitan capacitación y espacios para socializar sobre el mejoramiento de esos procesos. **Fuga de Información:** El 100% de los encuestados creen que en la gerencia hay fuga de información por la ausencia de procesos documentados, malas prácticas y por no existir un método que propicie la transferencia de información.

Las organizaciones de hoy en día requieren gestionar su recurso humano para tener altos estándares de calidad y cumplir sus objetivos, es por ello, que la investigación realizada por Brazzolotto (2012) concluye que ese tipo de enfoque o modelo abarca todos los procesos de recursos humanos tales como: selección, remuneraciones, formación y evaluación de

desempeño. En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias, ésta se basa en la observación de conductas de las personas frente a hechos determinados, eliminando valores subjetivos y por ende se convierte en la mayor constituyendo la principal ventaja de este tipo de evaluación con respecto a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Los resultados de este tipo de evaluación permiten a los directivos de una organización conocer el nivel de desempeño de sus empleados en forma objetiva, las fortalezas y debilidades de los mismos frente al desempeño y requerimientos del puesto, a la vez que proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos. Permite determinar los puntos frágiles del desempeño de una persona y a partir de esto establecer planes de capacitación. Por lo tanto, la evaluación de desempeño no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia Organizacional. La objetividad que supone la evaluación de comportamientos observables, genera un aumento de la motivación de los empleados y por lo tanto de su productividad.

La implementación de modelos de evaluación de desempeño laboral ha tenido mayores ventajas y beneficios en las empresas privadas porque éstas dan mayor importancia a su personal como elemento prioritario de la organización. No obstante en las organizaciones de la administración pública se presentan un sinnúmero de dificultades a la hora de incorporar esos modelos de gestión, tal como lo relaciona el estudio realizado por Ángel, Dubin, Salvador y Simón (2008) y para ello se destacan las siguientes:

1. La ausencia de claros referentes normativos que concretasen el enfoque y alcance de la evaluación del desempeño profesional más allá de las aplicaciones concretas en materia de complementos retributivos o carrera administrativa que se puedan asociar.
2. La gestión de la red de actores implicados en la definición, diseño e implementación de las iniciativas de evaluación. Destacan por un lado determinadas *organizaciones sindicales* críticas con ciertas concreciones del sistema, que no con su conveniencia a nivel genérico. Por otro la oposición de determinados colectivos de empleados públicos escépticos con la introducción de innovaciones que tienden a la flexibilización y a otorgar más discrecionalidad a unos mandos muchas veces no lo suficiente preparados o predispuestos por asumir el rol de gestores de personal.

3. Las dificultades para establecer objetivos y para medirlos de forma adecuada, especialmente a nivel individual, en un contexto dónde no hay ni una clara cultura de trabajo por objetivos ni una cultura de evaluación.
4. Las aplicaciones de la evaluación y su gestión concreta, especialmente con respecto a la remuneración de la productividad y con respecto a determinar ciertos mecanismos de progresión en la carrera profesional, a menudo no tienen el suficiente valor para incidir de forma clara en la motivación de los evaluados, quedándose en un nivel simbólico que tiende a rebajarse a partir de distribuciones más o menos lineales.
5. Los mandos de línea como gestores de recursos humanos. A menudo la carencia de cultura de evaluación, la proximidad entre evaluadores y evaluados, y la ausencia de incentivos para desarrollar roles directivos y de gestión de personal en el nivel de dirección de línea acaban desvirtuando el sistema, flexibilizándolo de tal forma que permita una distribución homogénea de los resultados que pretende evitar el conflicto a nivel de unidad.
6. La confrontación de valores, rutinas y procesos y, en definitiva, reglas del juego, que propicia la evaluación del desempeño en su aplicación aislada en un sistema de gestión de recursos humanos de las Administraciones Públicas presidido por unos referentes muy diferentes del sector privado.

Por último, el estudio realizado por Pelufo y contreras (2002 ) cita que las principales barreras que se observan para la implementación de un programa de GC ( Gestión de Conocimiento) son : • La resistencia cultural, • La inmadurez tecnológica, • La inmadurez del sistema, región, industria u organización, • Los costos, y • La ausencia de necesidades. A su vez las más frecuentes y complejas se concentran en la cultura, especialmente en dos tipos: (a) compartir el conocimiento (knowledge sharing) y (b) el miedo al cambio por falta de la visión sobre los beneficios y efectos de la Gestión del Conocimiento en relación con el desarrollo las personas, grupos y organizaciones.

Es evidente que las investigaciones analizadas anteriormente han contribuido significativamente para que las empresas privadas y públicas e incluso Instituciones educativas implementen acertadamente modelos de Gestión de Conocimiento hacia el logro de sus objetivos, siendo el conocimiento de sus empleados el principal activo y por consiguiente

confirman la teoría de Nonaka e Hirotaka y el estudio realizado por Ramón Sanquino Galván. Los estudios realizados por Ángel, Dubin, Salvador y Simón (2008) y Pelufo y contreras (2002) coinciden al citar que el sector publico existen dificultades destacadas o barreras a la hora de implementar un Modelo de Gestión de Cocimiento o un Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño, confirmando de ésta manera los antecedentes descritos en el problema objeto de estudio. En la revisión de los citados estudios no se encontraron inconsistencias o contradicciones, solo que los investigadores citan diferentes puntos de vista sobre la gestión del conocimiento de acuerdo al sector o área objeto de investigación.

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL**

#### **3.1. Método de la investigación**

El estudio al INPEC está orientado con el **método cualitativo**, toda vez que se pretende analizar que percepción tienen los trabajadores en lo relacionado a los programas de capacitación y el tipo de Evaluación de desempeño Laboral que desarrolla la citada Organización; para tal efecto se aplicara una encuesta estructura con preguntas de múltiple respuesta. También se aplicará el método de investigación exploratorio, porque a la fecha no han realizado investigaciones sobre el tema objeto de estudio en la mencionada empresa estatal.

#### **3.2 Población y Muestra.**

El concepto de población se define como un agregado total de casos que cumple con una serie predeterminada de criterios, por lo que cuando se habla de población no solo se refiere de forma exclusiva a seres humanos, sino que también representa a historias de un hospital determinado, escuelas de enfermería, colegios, etc. A la población de estudio se le conoce como población diana o población blanco y viene delimitada por características demográficas, sociales, hábitos de vida, problemas de salud, etc. En toda investigación la población diana es el universo al que se quiere generalizar los resultados. Dentro de esta población diana se encuentra la población accesible que consta del conjunto de casos que satisfacen los criterios predeterminados y que al mismo tiempo son accesibles para el investigador. (Martin, 2004).

El concepto de muestra se define como el Subconjunto de sujetos seleccionados entre la población, a fin de que lo que se averigüe sobre la muestra se pueda generalizar a la población en su conjunto. (Hueso y Cascant, 2012).

El universo definido para la empresa objeto de estudio corresponde a 412 trabajadores de los establecimientos de reclusión de Tunja, Combita y Moniquirá, los cuales están ubicados en el departamento de Boyacá. La citada población se seleccionó por varios criterios a saber:

1. Porque los centros de reclusión están adscritos directamente a la estructura del INPEC.
2. La ubicación geográfica contribuye con el trabajo de campo que realizan los investigadores.
3. Al acudir a otros departamentos, existen problemas de orden público que dificultan el desplazamiento.
4. La población incluida es mayor de 18 años, algunos están en el escalafón de carrera en el INPEC, pertenecen al personal administrativo y uniformado y han sido participes en el proceso de evaluación de desempeño laboral.
5. Hay facilidad de acceso a los citados establecimientos de reclusión para aplicar la encuesta a los trabajadores.

La muestra es de carácter finito, tiene un nivel de confianza del 95%, una probabilidad de ocurrencia del 0,5; y se aplicara de manera aleatoria, es decir, que todos los elementos tienen la posibilidad de participar en la aplicación de la encuesta.

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)*\left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d}\right)^2$$

Figura 1. Fórmula Empleada

De acuerdo a la formula anterior, el valor exacto de la muestra corresponde a 78 trabajadores con un margen máximo de error del 10% , pero debido al poco tiempo que se tiene para realizar el trabajo de campo, solo se aplicara la encuesta a una muestra representativa de 24 Trabajadores, es decir, el 5,8% de la población objeto de estudio. Cada elemento de la muestra representa a 17, 16 individuos del universo.

### **3.3 Fuentes de información.**

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias (Ruiz y Vargas, 2008).

En la investigación objeto de estudio Inicialmente se utilizaran **Fuentes Primarias**, dado que la técnica de recolección se aplicara directamente a trabajadores que hacen parte de la organización y que se relacionan diariamente en el desarrollo de los procesos y procedimientos de talento humano. De igual manera en el estudio nos valdremos de **fuentes secundarias**, dado que se requiere extraer conocimiento de la empresa objeto de estudio a través de publicaciones o documentos que permitan mayor confiabilidad en la investigación y además se recurrió a la revisión de literatura para efectos del marco teórico.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Para llevar a cabo cualquier estudio investigativo existen varias técnicas que permiten recolectar información, tales como la observación, la entrevista, la encuesta, paneles y método Delphi.

**La observación** es “es búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación, en contraste con las percepciones casuales, y en gran parte pasivas, de la vida cotidiana (Gallardo y Moreno, 1999).

Precisar o especificar la **entrevista** nos remite a una interrelación, el contacto, la comunicación, confrontación, el reporte, informe, la reflexión expresada, la indagación. Breve, es una técnica antiquísima en donde se efectúa un acto de comunicación a través de la cual una parte obtiene información de la otra. (López y Pierre, 2011).

El concepto de **encuesta** abarca tanto una técnica de recolección de datos como un procedimiento apto para la evaluación del estado de la opinión pública. En ese sentido, puede pensarse que los datos pueden provenir de ciudadanos, audiencias, clientes, usuarios, consumidores u otro tipo de públicos específicos, o de un conjunto particular de ellos.

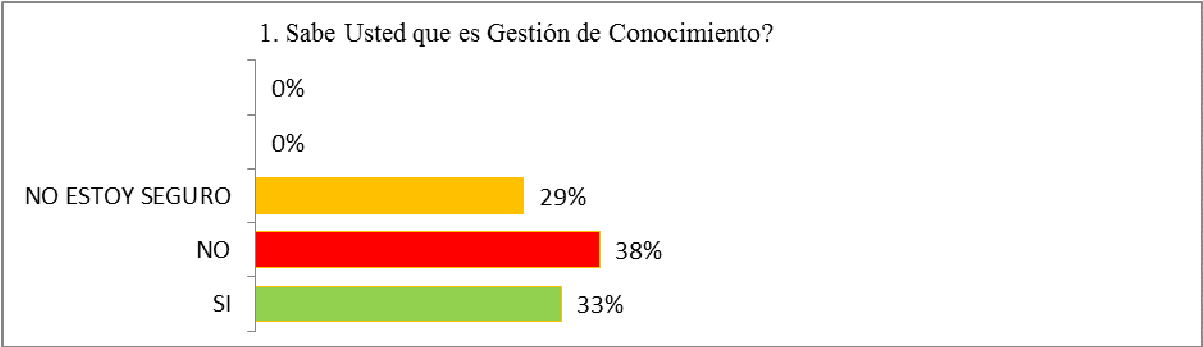
Cambian los escenarios pero los actores son los mismos, aunque ponen en juego distintos intereses, estrategias y otros aspectos de su cognición. La encuesta es un instrumento válido para su medición (Cabrera, 2013).

De acuerdo a lo anterior, en la investigación objeto de estudio la información será recolectada aplicando una encuesta estructurada de 20 preguntas de acuerdo al diseño que se refleja en el anexo No. 1 de éste documento. El citado instrumento se aplicara Personalmente a funcionarios (as) administrativos y personal de guardia de los establecimientos de reclusión de Combita, Tunja y Moniquirá. Las encuestas serán diligenciadas manualmente y posteriormente la información será sistematizará y graficada en formato Excel para el respectivo análisis.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Presentación y Análisis de Resultados

La encuesta aplicada a 24 funcionarios de los Establecimientos de reclusión de Moniquirá, Tunja y Combita refleja los siguientes resultados:

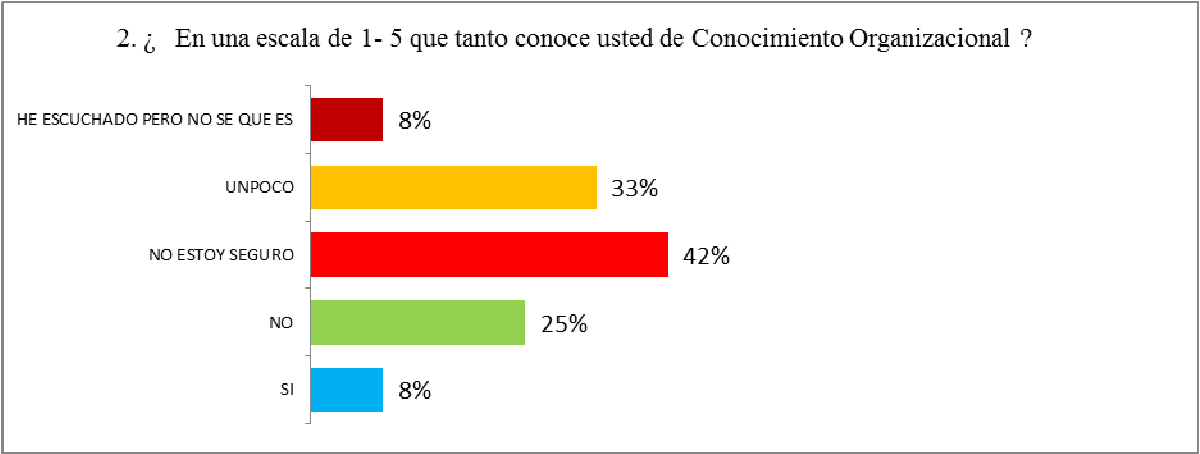


Fuente: Elaboración Propia

Figura 2. Gestión del Conocimiento

**Análisis:** Los resultados muestran que solo el 38% de los encuestados conocen que es Gestión de Conocimiento y un 67% no sabe o no está seguro sobre el tema, lo cual evidencia la necesita de llevar a la práctica el citado Modelo en la empresa Objeto de Estudio.

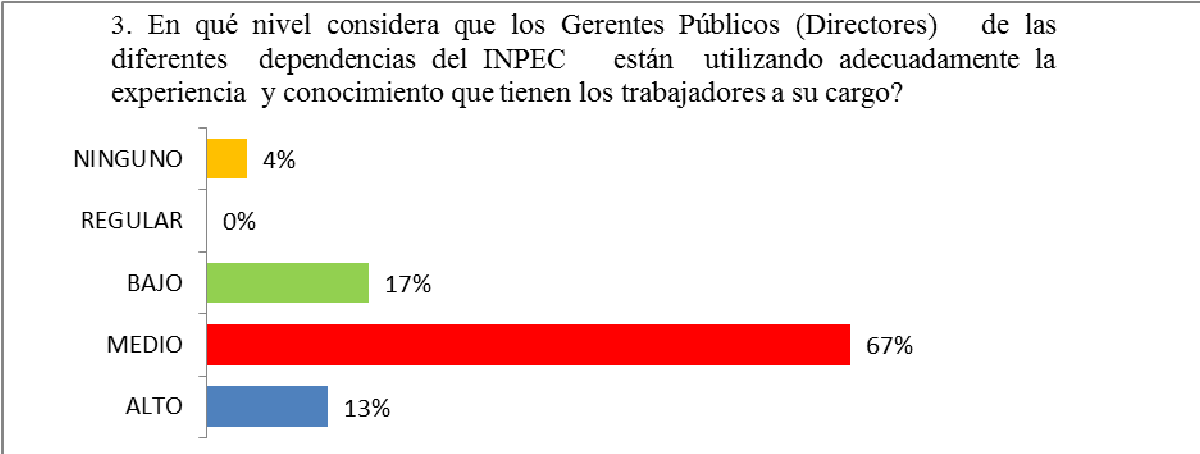
El conocimiento organizacional del INPEC abarca aspectos importantes como la misión, la visión, los valores, los principios, los objetivos, las políticas, etc.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Conocimiento Organizacional

**Análisis:** Solo el 8% de los encuestados conocen el conocimiento organizacional de su Institución (INPEC), el 33% conocen un poco del tema, un 25% No saben sobre conocimiento Organizacional y un 42% no están seguros de saber sobre conocimiento Organizacional; situación preocupante porque en ese orden es difícil que los trabajadores contribuyan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

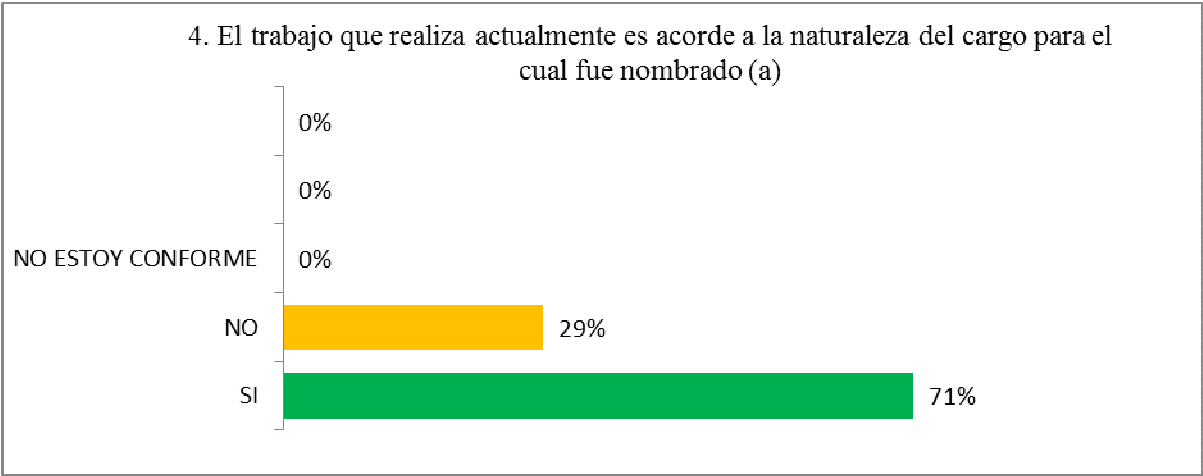


Fuente: Elaboración Propia

Figura 4. Aprovechamiento Recurso Humano

**Análisis:** El 67% de los encuestados consideran que sus Directores de establecimiento de reclusión están valorando la experiencia y conocimiento de sus trabajadores en un nivel medio, el 17% dice que en nivel bajo, el 4% en ningún nivel y solo el 13% ve favorable la manera como los Directores administran su talento Humano. Estos resultados dejan entrever que se está perdiendo conocimiento en beneficio de la Organización.





Fuente: Elaboración Propia

Figura 5. Trabajo según naturaleza del cargo

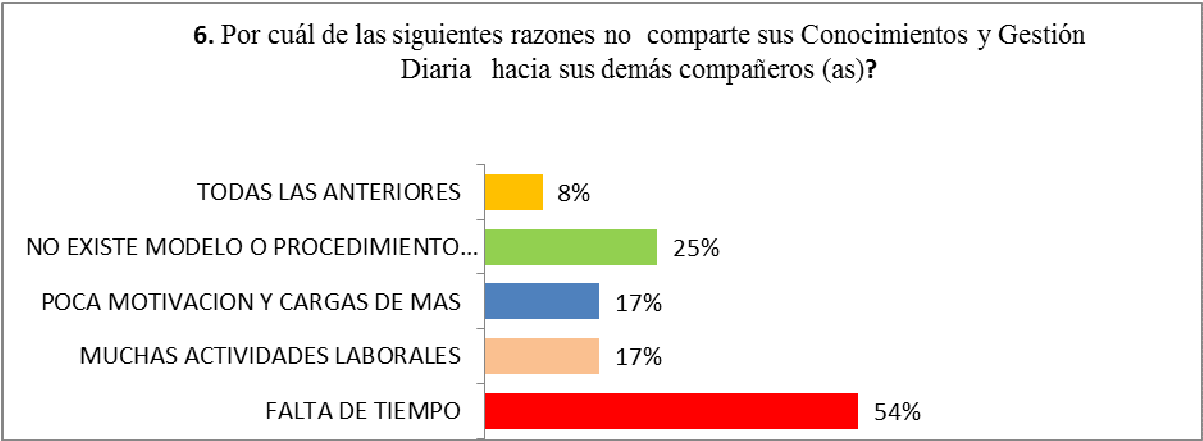
**Análisis:** Gráficamente se observa que un 71% de los trabajadores realizan funciones de acuerdo al cargo para el cual fueron vinculados, pero un 29% equivalente a 7 personas están asignados a puestos de trabajo sin el lleno de los requisitos por razones que se desconocen.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Funcionarios que reciben Capacitación

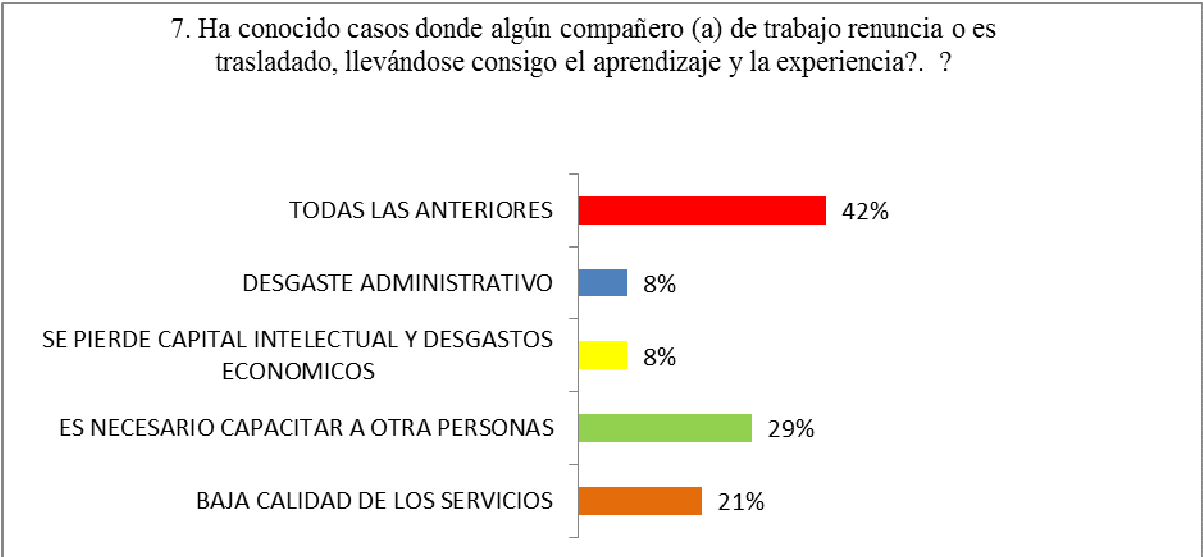
**Análisis:** Gráficamente se observa que un 79% del 100% de los encuestados no han recibido capacitación en el último año sobre el trabajo o funciones que ejercen. Solo el 21% afirma haber recibido capacitación sobre el servicio o trabajo que realiza, lo cual dificulta que los trabajadores cumplan con sus labores a cabalidad.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7. Razones de no compartir el Conocimiento

**Análisis:** La gran mayoría de los encuestados reflejada en un 54% no comparten el conocimiento por falta de tiempo, un 25% no lo hacen porque no existe un modelo o procedimiento, un 17% por falta de motivación, un 17% por muchas actividades laborales y un 8% por todas las razones expuestas anteriormente. Los resultados generan la necesidad de planificar adecuadamente las actividades dentro de la organización, de tal manera que se generen espacios que permitan compartir el conocimiento entre trabajadores. Además el INPEC tiene documentado un Sistema de Gestión de Calidad y probablemente los funcionarios esperan que exista un procedimiento que explique el paso a paso para transferir conocimiento entre trabajadores.

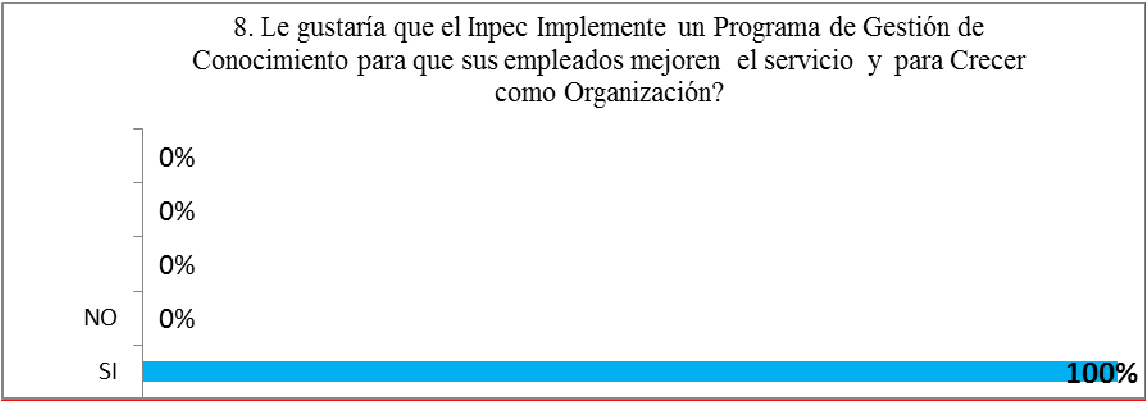


Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Casos donde se llevan el conocimiento

**Análisis:** Un 42 % de los encuestados dijeron conocer casos donde funcionarios (as) han sido trasladados y renuncian llevándose consigo el conocimiento y la experiencia; lo cual genera desgaste administrativo, se pierde capital intelectual, es necesario capacitar a otra (as) persona (as) y por su puesto baja la calidad de los servicios; esto suele suceder

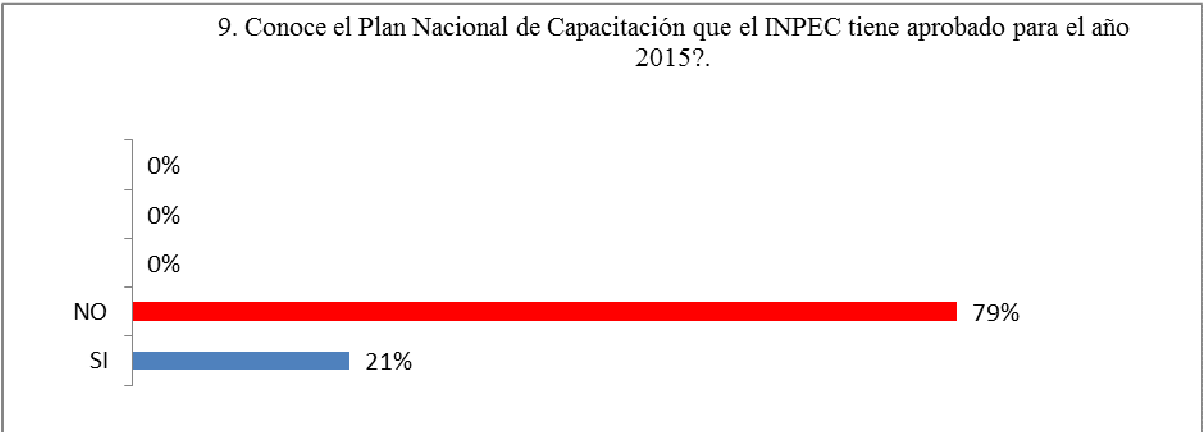
probablemente porque en el INPEC un sinnúmero de funcionarios del cuerpo de custodia y Vigilancia ejercen funciones administrativas prácticamente de manera empírica debido a la necesidad de personal administrativo, pero posteriormente surgen traslados por necesidades del servicio y es ahí donde las directivas de los establecimiento de reclusión improvisan asignado en el puesto a otra unidad de guardia que seguramente no tiene experiencia, conocimiento y mucho menos el perfil que la dependencia requiere.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Funcionarios que desean un Programa de GC

**Análisis:** Al 100% de los encuestados les gustaría que en el INPEC se implemente un programa de gestión de Conocimiento para mejorar sus servicios y para crecer como organización.

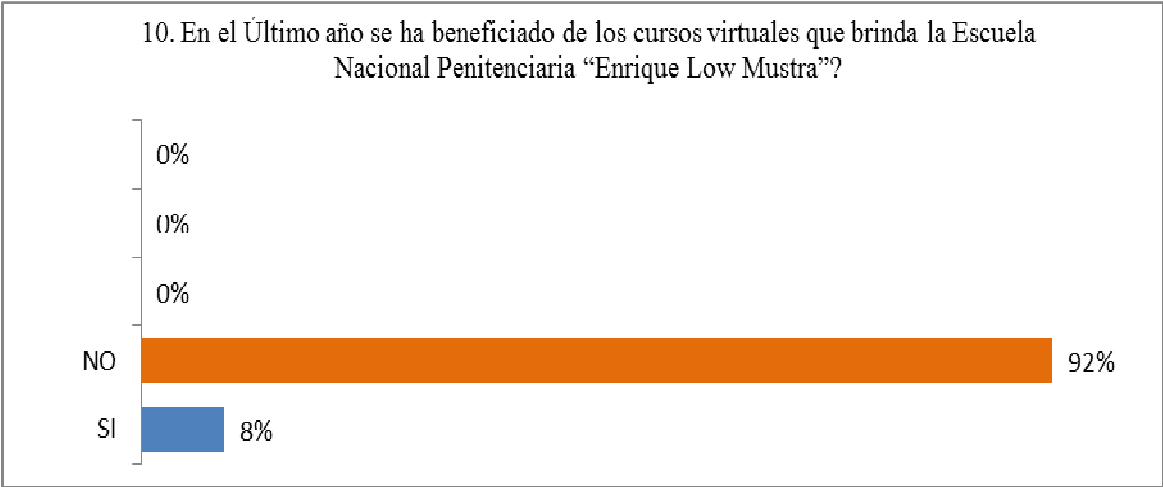


Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Conocimiento sobre el Plan de Capacitaciones

**Análisis:** Gráficamente los resultados evidencian que el 79% de los trabajadores no conoce el plan nacional de capacitación que el INPEC tiene documentado y aprobado para el año 2015 y tan solo el 21% de los encuestados conocen el mencionado plan, probablemente porque existe escasa comunicación, la mayoría del personal de guardia no tiene acceso a las Tecnologías que utiliza la empresa, las altos directivos no se interesan por promocionar la

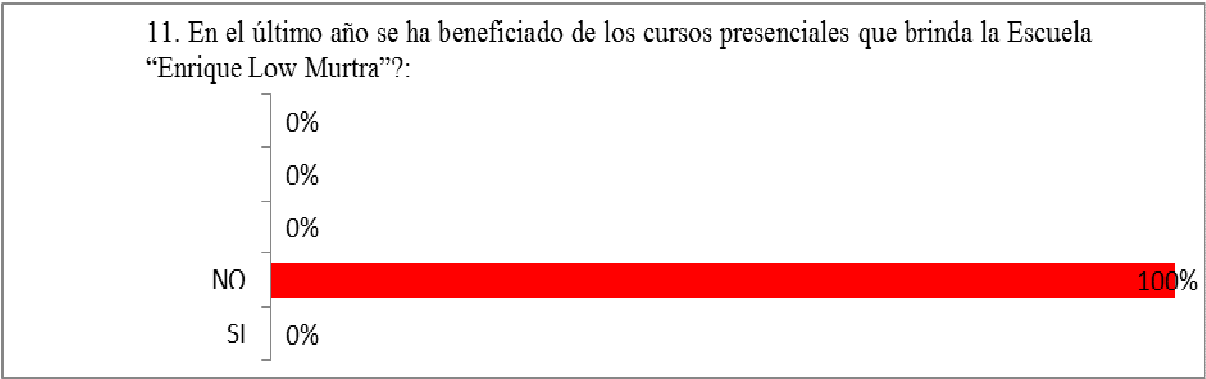
capacitación de los trabajadores y a su vez no se disponen de tiempo para que los funcionarios se capaciten.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Capacitación Virtual

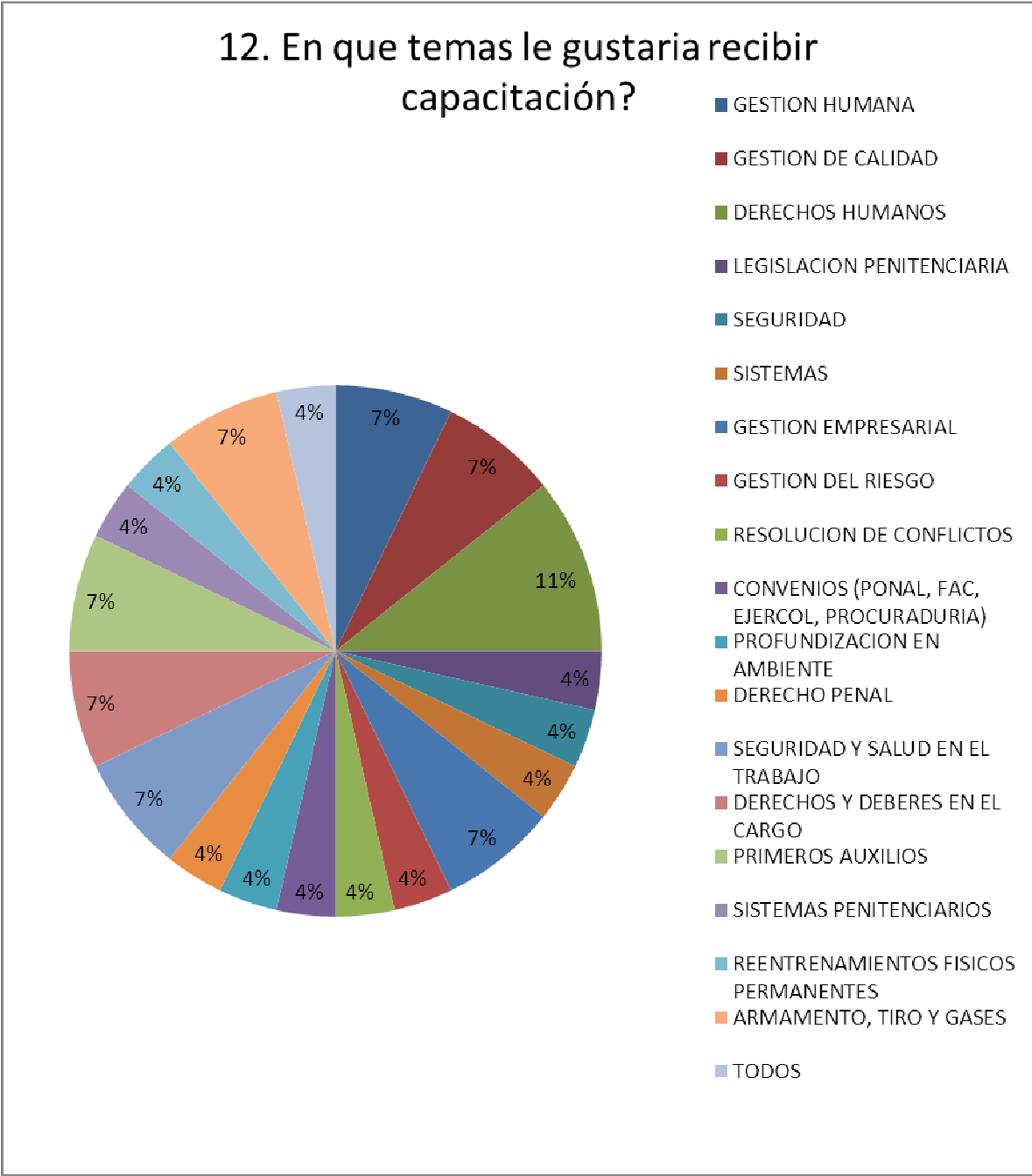
**Análisis:** Gráficamente se observa que un 92% de los encuestados no se ha beneficiado de los cursos virtuales que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria del INPEC y tan solo el 8% ha logrado tener acceso a tal beneficio; probablemente por falta de tiempo, porque no se les comunica a tiempo sobre las convocatorias, porque no son postulados por la Dirección del Establecimiento, porque la Escuela impone demasiados requisitos o porque la capacitación está concentrada solo hacia determinado sector de trabajadores del INPEC.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Capacitación Presencial

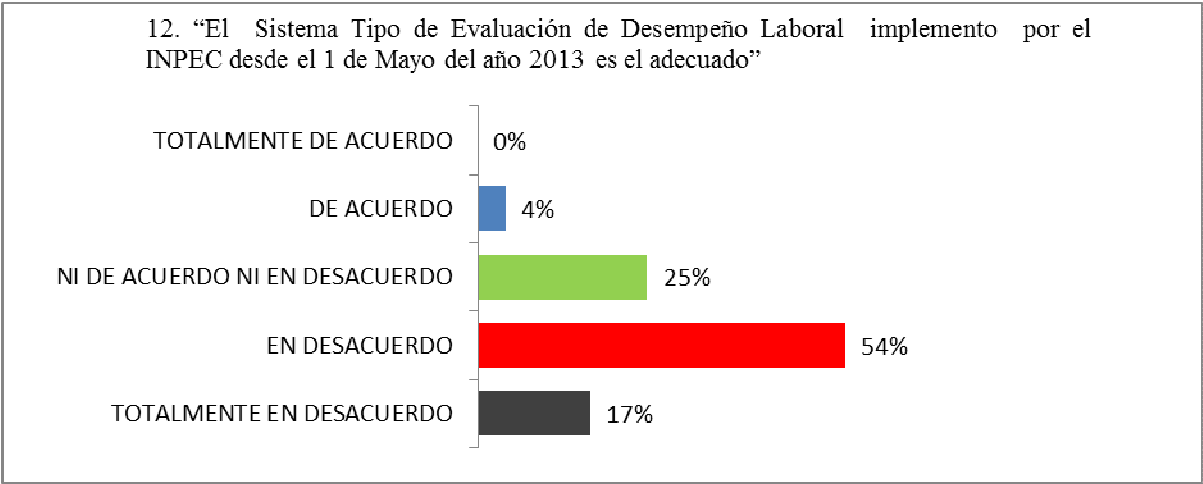
**Análisis:** El 100% de los funcionarios encuestados dijeron que en el último año no se han beneficiado de los cursos presenciales brinda la Escuela Nacional Penitenciaria Enrique Low Murtra; situación preocupante porque eso quiere decir, que los funcionarios del cuerpo de custodia y Vigilancia solo recibieron su formación académica en la citada escuela para vincularse a la Institución, pero difícilmente vuelven a recibir actualización penitenciaria.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 13. Necesidades de Capacitación

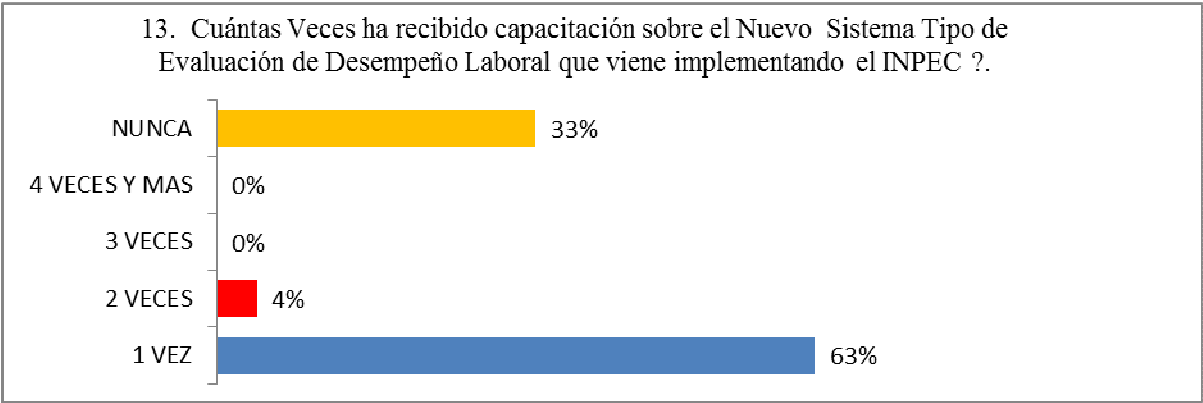
**Análisis:** Gráficamente que servidores penitenciarios de los establecimientos de reclusión de Tunja, Combita y Monquirá tienen necesidad de capacitación con un total de 19 temas, siendo prioridad con un 11% los Derechos Humanos y seguidamente con un 7% lo relacionado a Gestión Humana, gestión del riesgo, derecho penal, primeros auxilios, derechos y deberes del cargo, Sistemas, seguridad y salud en el trabajo y Gestión de Calidad. Finalmente con un 4% se ve la necesidad de capacitación en Sistemas Penitenciarios, manejo de armamento, convenios, seguridad, legislación penitenciaria y reentrenamiento físico.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Nivel de aceptación del Sistema de Evaluación

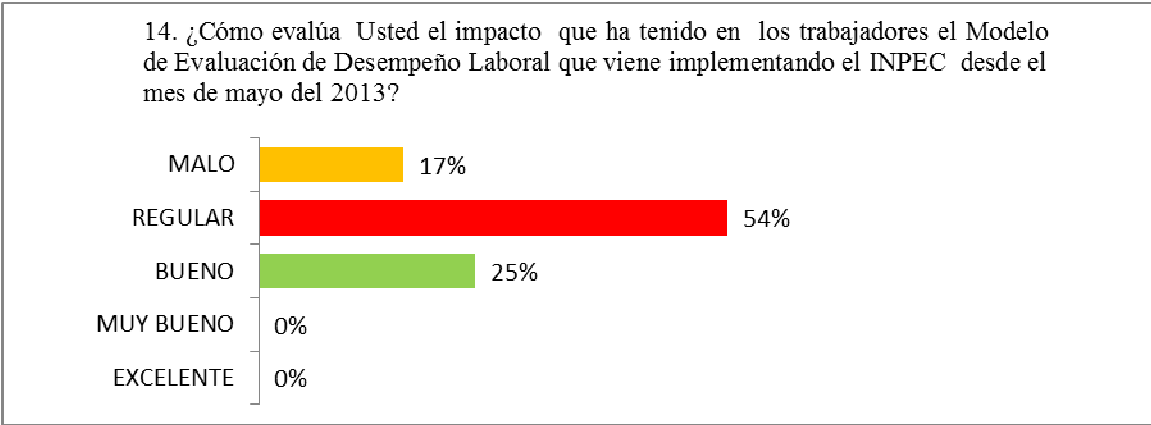
**Análisis:** Gráficamente se observa que el 54% de los funcionarios encuestados están en desacuerdo con el Sistema de Evaluación de desempeño que viene implementando el INPEC desde el 1 de mayo del 2013, un 17% está totalmente en desacuerdo y tan solo un 25% está en una posición neutral. Es evidente que la mayoría de trabajadores tienen a están inconforme con el citado sistema y por tanto se deben tomar correctivos oportunamente, en caso contrario, es difícil mejorar las capacidades y conocimientos de los empleados.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 15. Nivel de Capacitación recibida sobre EDL

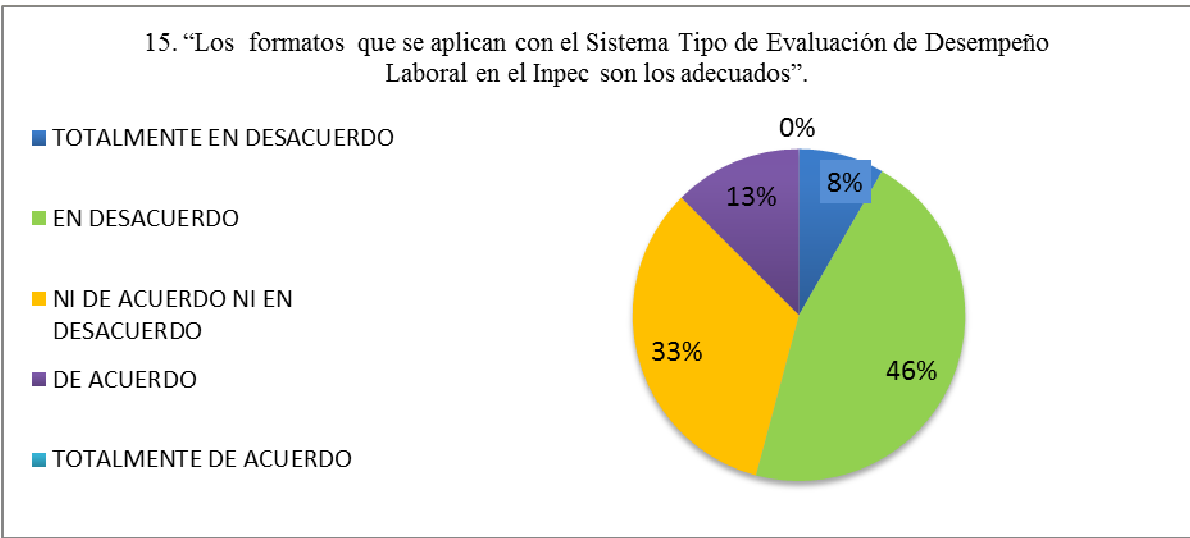
**Análisis:** Gráficamente se evidencia que el 63% de los encuestados ha recibido capacitación solo una vez sobre el nuevo Sistema Tipo Evaluación De Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC, el 33% nunca ha recibido capacitación y tan solo el 4% se ha beneficiado 02 veces de tal procedimiento. Resultados que se generan probablemente por falta de recursos físicos, humanos y tecnológicos, lo cual suele suceder constantemente con las instituciones del Estado Colombiano.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Nivel de Impacto del Modelo de EDL

**Análisis:** Gráficamente se evidencia Que el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC desde mayo del año 2013 ha generado un impacto regular en un 54% los encuestados y malo en un 17% de los mismos; esto refleja un alto índice de población inconforme en la aplicación del mencionado procedimiento, probablemente porque no se está desarrollando adecuadamente o porque no se están logrando los objetivos esperados.

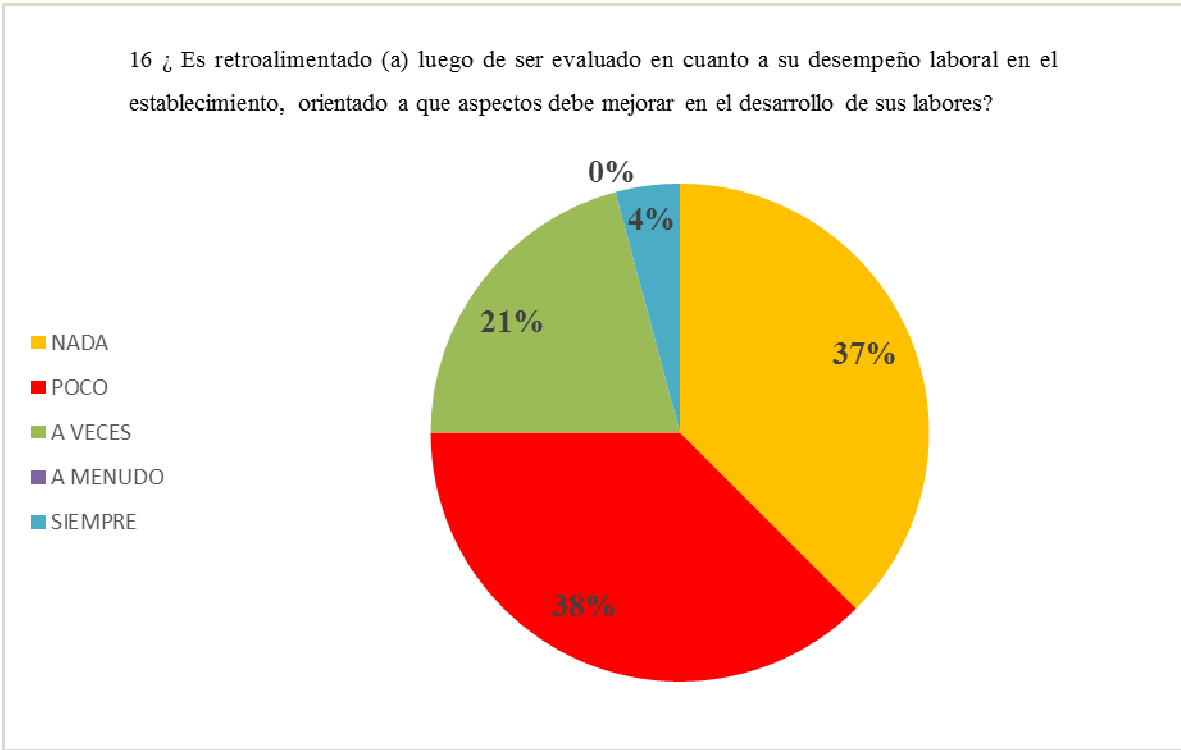


Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Nivel de aceptación formatos de Calificación

**Análisis:** Los resultados muestran que un 46% de los encuestados están en desacuerdo con los formatos que se utilizan para la evaluación de desempeño Laboral, un 8% están en total desacuerdo, solo el 13% está de acuerdo y un 33% ha tomado una posición neutral; esto probablemente porque algunos funcionarios se ven obligados a firmar acuerdos laborales en puestos de trabajo para los cuales no han sido capacitados, los Directivos imponen acuerdos

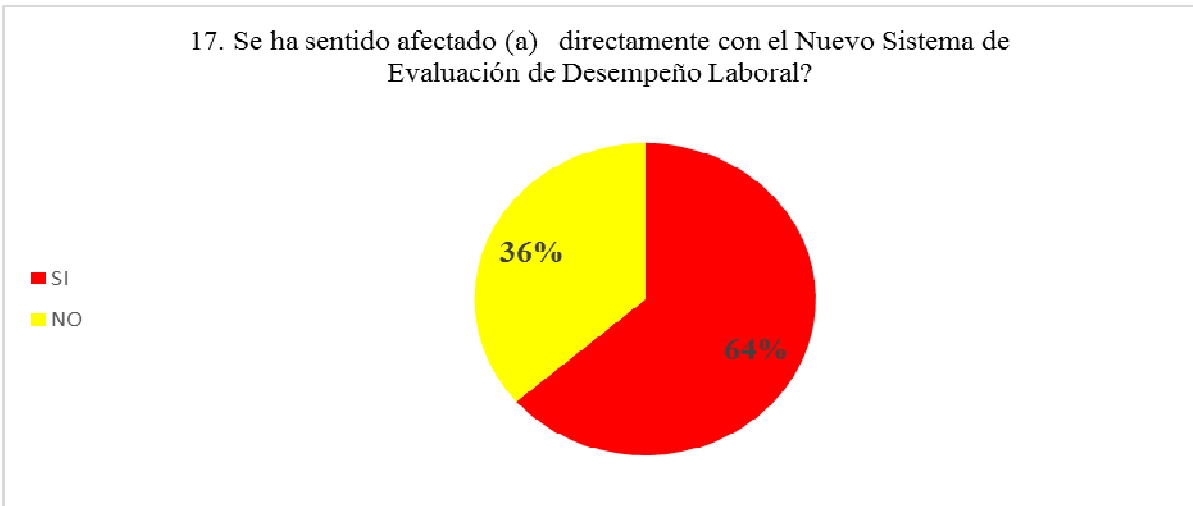
sin previa concertación o porque sencillamente los formatos no permiten medir el verdadero desempeño laboral de los trabajadores.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 18. Retroalimentación después de la Evaluación

**Análisis:** Gráficamente se observa que el 37% de los encuestados no reciben retroalimentación luego de ser evaluados, el 38% dijo que poco (prácticamente nada), solo el 21% recibe retroalimentación **a veces** y tan solo el 4% siempre recibe retroalimentación. Éstos resultados se pueden estar generando por falta de compromiso de los altos mandos para que los subalternos mejoren su desempeño laboral, por desconocimiento de los actos administrativos que regulan el Sistema y por falta de seguimiento desde el nivel central del INPEC.

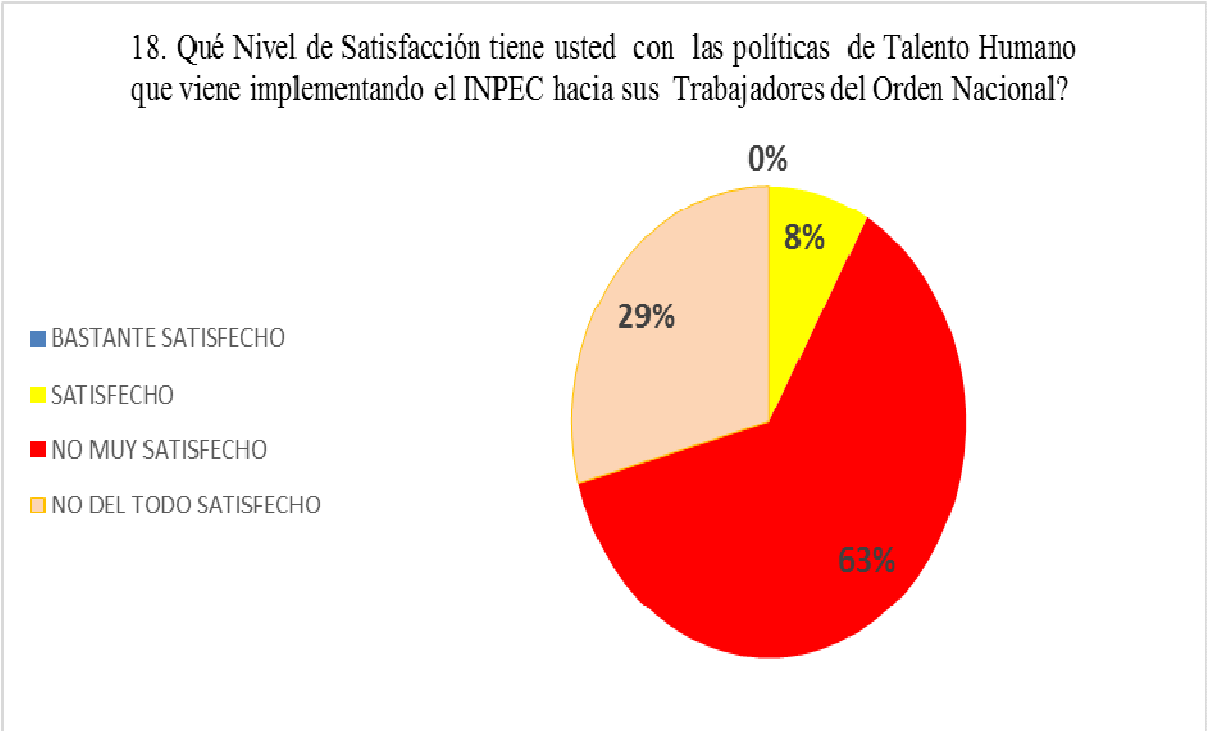


Fuente: Autoría Propia

Figura 19. Nivel de Afectados con el Sistema de EDL



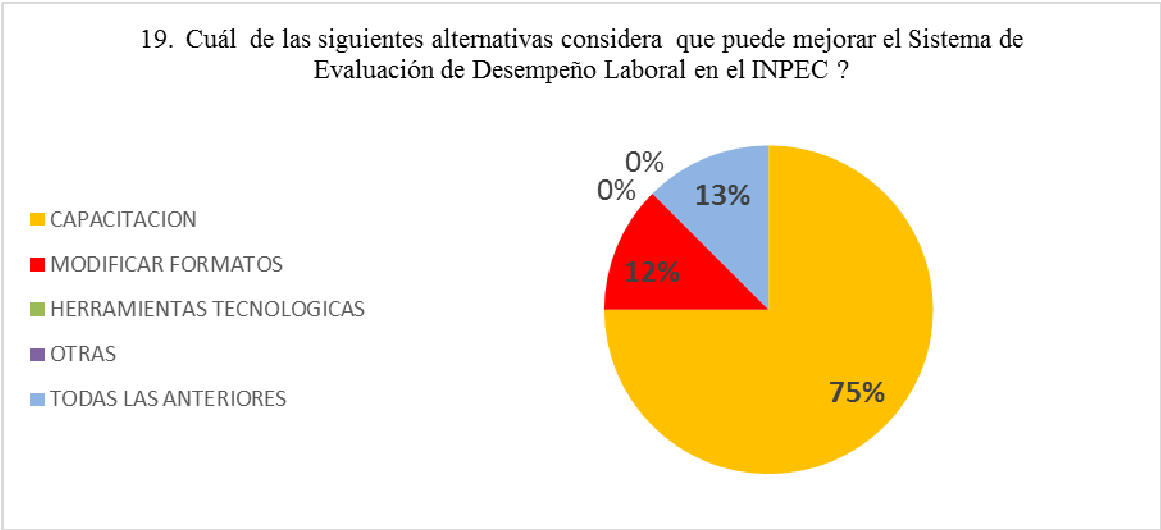
**Análisis:** Gráficamente se observa que un 64% del 100% de los encuestados se ha sentido afectado directamente con el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC desde el año 2013, probablemente porque no hay objetividad e imparcialidad en la aplicación del citado procedimiento, los trabajadores han tenido que utilizar herramientas jurídicas para hacer valer su trabajo, la calificación emitida por los superiores les impide tener acceso a beneficios que brinda la Institución y no hay compromiso por parte de los Evaluadores y comités destinados para tal fin.



Fuente: Autoría Propia

Figura 20. Nivel de Satisfacción con Políticas de Talento Humano

**Análisis:** Gráficamente se observa que un 63% de los encuestados no están muy satisfechos con las Políticas de Talento Humano en el INPEC, el 29% no está del todo satisfecho y tan solo el 8% están satisfechos; éstos resultados probablemente porque la institución le ha dado prioridad a otros procesos misionales relacionados con la población de internos y los trabajadores están enfocados en un segundo plano únicamente como apoyo a la razón de ser de la Organización, en este caso la población privada de Libertad.



Fuente: Autoría Propia

Figura 21. Alternativa para mejorar el Sistema de EDL

**Análisis:** Gráficamente se observa que el 75% de los encuestados consideran que el Sistema de Evaluación de desempeño Laboral **se puede mejorar con capacitación**, la cual debe ser extensiva tanto para evaluados y como para comités evaluadores, de tal manera que se genere compromiso y responsabilidad entre ambas partes. El 12% de los encuestados consideran que el sistema se puede mejorar modificando los formatos y el 13% dijeron que se requiere las dos anteriores (capacitación y modificación de formatos). El resultado de esta pregunta refleja una alta necesidad de prever necesidades de capacitación a trabajadores en todo proyecto que se inicia, en caso contrario la organización se expone a que sus trabajadores brinden malos servicios, generen resultados negativos, bajen la productividad e incluso que se limiten a devengar un salario solo por cumplir un horario.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1 Resumen de Hallazgos

- Un 67% de los encuestados de los establecimientos de reclusión de Tunja, Combita y Monquirá no saben o no están seguros de lo que significa la Gestión del Conocimiento, un 79% de los encuestados no han recibido capacitación en el último año sobre las funciones que ejercen, el 79% de los encuestados no conocen el plan nacional de Capacitación que el INPEC tiene documentado, aprobado y publicado para el año 2015, un promedio del 96% de los encuestados no se han beneficiado de los cursos virtuales y presenciales que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria Enrique Low Mutra y al 100% de los encuestados les gustaría que se implemente un

modelo de Gestión de Conocimiento, a pesar de no saber o no estar seguros de lo que ese concepto significa; todos los anteriores resultados reflejan que definitivamente el INPEC debe mejorar sus políticas de capacitación para garantizar la calidad de los servicios que brindan sus trabajadores.

- En cuanto al Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC desde el 1 de mayo del año 2013, los resultados indican que un 71% de los encuestados no están de acuerdo, el citado proceso ha sido bueno solo para un 25% de los encuestados, 54 % de los trabajadores están inconformes con los formatos que se vienen aplicando, prácticamente un 75% de los trabajadores no están recibiendo retroalimentación después de ser evaluados para mejorar su desempeño laboral y un 64% de los encuestados han sido afectados directamente con el precitado modelo de evolución. Con lo aquí expuesto y de acuerdo a nuestras preguntas objeto de investigación, efectivamente es necesario rediseñar el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral que la Comisión Nacional de Servicio Civil ha impuesto al INPEC, lo cual permitirá identificar necesidades reales de capacitación, tomar medidas para mejorar el rendimiento del personal, mejorar la comunicación entre superiores y subalternos, valorar potencial humano que muy seguramente esta subutilizado, seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia, estimular la productividad y por supuesto las relaciones humanas en el ámbito laboral.
- En la investigación realizada se cumplieron los objetivos propuestos por las siguientes razones: Se logró determinar que el que solo el 8% de los trabajadores tienen claro lo que significa el conocimiento organizacional de su Institución; situación preocupante porque en ese orden están desconociendo su misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias. El 67% de los encuestados consideran que sus Directores de establecimiento de reclusión están valorando la experiencia y conocimiento de sus trabajadores en un nivel medio. Los encuestados no comparten o transfieren su conocimiento y experiencia principalmente por falta de tiempo, lo cual se reflejada en un 54%. Un promedio del 96% de los trabajadores no se han beneficiado de los cursos virtuales y presenciales que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria Enrique

Low Murtra y un 71% de los encuestados están insatisfechos con el Modelo de Evaluación de desempeño Laboral que viene implementando su Institución ( INPEC).

## **5.2 Recomendaciones**

- Socializar a los funcionarios del INPEC los beneficios o ventajas de implementar modelos de Gestión de Conocimiento tomando como ejemplo empresas reconocidas del País, por ejemplo, Noel y la Empresa de Servicios Públicos de Medellín.
- Proponer a la Oficina de Organización y Métodos del INPEC que se elabore, apruebe y socialice un procedimiento general para que cada trabajador transmita su conocimiento y su experiencia a otros miembros de la organización.
- Asignar en cada establecimiento de reclusión un funcionario (a) para que recolecte el conocimiento y la experiencia de los demás trabajadores, lo sistematice o documente y lo transfiera a otros miembros de la Institución.
- Que el INPEC implemente su propio modelo de Evaluación de desempeño Laboral según lo dispuesto en acuerdo 137 del año 2010 emanado de la Comisión Nacional de Servicio Civil.

## **5.3 Propuesta y Recursos.**

### **5.3.1 Análisis de la Situación Actual:**

El INPEC tiene documentado un Sistema de Gestión de Calidad en el cual se incluye un procedimiento para capacitar a sus trabajadores y éste es direccionado desde la escuela Nacional al Penitenciaria Enrique Low Murtra, pero existe escasa cobertura porque muchos funcionarios no están recibiendo capacitación, inducción y actualización sobre las funciones que les ha sido encomendadas en sus puestos de trabajo. E igual existe un procedimiento documentado para llevar a cabo la Evaluación de desempeño Laboral, pero está desactualizado, toda vez que no es coherente con el Sistema de evaluación que se viene implementando desde el mes de mayo del año 2013.

Lo anterior afecta notablemente a los trabajadores y ello se ve reflejado en los resultados que surgieron en el estudio de campo tal como se describió en los capítulos 4 y 5 de este

documento. En ese orden de ideas, es evidente que el INPEC tiene una amplia necesidad de recopilar, sistematizar y transferir el conocimiento entre sus trabajadores para lograr los objetivos organizacionales. A continuación en las Tablas 1 y 2 se presenta una propuesta integrando el ciclo PHVA y el modelo SECI.

Tabla 1 Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitación					
	Actividad	Forma de Implementarla	Tiempo	Recursos	Responsable
PLANEAR	Identificar las Necesidades de Capacitación para los funcionarios de los establecimientos de reclusión.	Tomando como referencia los resultados de los planes institucionales, las evaluaciones de desempeño Laboral del último periodo anual, los problemas específicos que se estén presentando, posibles cambios tecnológicos y los movimientos de personal.	Noviembre de 2015.	\$ 800.000	Jefe de Talento Humano de cada establecimiento de reclusión.
	Aprobar el Plan y Presupuesto General de Capacitación	Seleccionar las acciones de capacitación que se ajusten a cada necesidad y que sean pertinentes con los objetivos de la Organización.	Diciembre 2015.	\$ 500.000	Director Escuela Nacional Penitenciaria y Comité de Capacitación.
		Definir claramente las capacitaciones individuales y grupales.			
		Definir claramente la oferta de capacitación Interna y Externa.			
		Establecer claramente la metodología de enseñanza y la gestión administrativa que apoyara tal procedimiento.			
H  A	Asignar un funcionario (a) para que Implemente los programas de capacitación en el nivel central, en las regionales y cada establecimiento de reclusión.	Vincular mínimo 7 funcionarios expertos en gestión de Conocimiento Organizacional y que ellos a su vez formen líderes multiplicadores en cada centro de reclusión.	Enero 2016.	\$ 10.500.000 mensualmente.	Jefe de Talento Humano y Gestión Financiera de la Sede Central del INPEC.
		Organizando y ejecutando las capacitaciones Internas.			
		Concretar convenios para llevar a cabo las capacitaciones externas.			

<b>C</b>  <b>E</b>  <b>R</b>	Ejecución y control de las Capacitaciones	Llevar registro de instructores y docentes para medir la calidad del servicio.	Enero – Diciembre 2016	\$ 380.000.000	Director Escuela Nacional Penitenciaria y Comité de Capacitación.
		Monitoreando y supervisando las capacitaciones que se ejecutan.			
		Programando capacitaciones para funcionarios por cada establecimiento de reclusión, de tal manera que se logre cobertura al 100%.			
		Asignando un equipo de cómputo en un lugar estratégico de cada centro de reclusión para que el personal de guardia tenga acceso a la información Institucional: Intranet, directivas, aplicativos virtuales, convocatorias, etc.			
		Destinando semanalmente 2 horas para la capacitación y actualización de los funcionarios en cada centro de reclusión.			
		Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación, para medir los avances y tomar correctivos oportunamente.			
<b>V</b>  <b>E</b>  <b>R</b>  <b>I</b>	Evaluar periódicamente el Impacto de las Capacitaciones	Evaluar las capacitaciones brindadas en el año inmediatamente anterior determinado costo-beneficio	Abril – Octubre 2017.	\$ 1.000.000	Director Escuela Nacional Penitenciaria, comité de capacitación y jefes de talento
		Comparar situaciones existentes antes de la capacitación y después de la misma sin incluir otros factores ajenos a la transferencia de conocimiento.			
		Determinar la posible reducción de costos en personal, materiales, servicios, equipos e instalaciones.			

<b><i>F</i></b> <b><i>C</i></b> <b><i>A</i></b> <b><i>R</i></b>		Evaluar mejoras tangibles a nivel organizacional, como el clima organizacional, las comunicaciones, la motivación del personal, la imagen institucional, la creatividad y por su puesto el impacto en el medio ambiente.			Humano.
<b><i>A</i></b> <b><i>C</i></b> <b><i>T</i></b> <b><i>U</i></b> <b><i>A</i></b> <b><i>R</i></b>	Implementar Acciones de Mejoramiento	<div>Estandarizar los aciertos para documentar el próximo plan de Capacitación.</div> <div>Incluir los desaciertos en el libro de las lecciones aprendidas para no volver a cometer los mismos errores.</div> <div>A través de web conferencias retroalimentar a los establecimientos de reclusión para resaltar lo aprendido.</div> <div>Sistematizar los logros y experiencias obtenidos en cada establecimiento de reclusión para transferirlos a los demás funcionarios del orden nacional.</div>	Diciembre 2016	1.000.000	Director Escuela Nacional Penitenciaria y Comité de Capacitación

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 2. Propuesta De Mejora Para El Procedimiento De Evaluación Y Desempeño Laboral					
CICLO PHVA	Actividad	Forma de Implementarla	Tiempo	Recursos	Responsable
P L A N E A R	Rediseñar los formatos para aplicar la evaluación de desempeño Laboral.	Incluir variables que abarquen no solo el desempeño en el cargo, sino también el alcance de los objetivos y metas organizacionales.	Diciembre 2015	\$ 300.000	Jefe de Talento Humano y Oficina de Planeación Sede Central INPEC
	Elaborar y aprobar un procedimiento para aplicar el Nuevo Sistema de Evaluación de desempeño Laboral.	En coordinación con la oficina de planeación y comunicaciones, socializar el procedimiento a todos los establecimientos de reclusión una vez esté aprobado.	Diciembre 2015	\$ 500.000	Jefe de Talento Humano de la Sede Central del INPEC.
	Programar capacitación para el 100% de los funcionarios (as) asignados a las áreas de Talento Humano en las diferentes dependencias del INPEC.	Solicitar a la Escuela Nacional Penitenciaria que se incluya la citada necesidad de capacitación en el plan nacional del año 2016	Enero 2016	\$ 100.000	Jefe de Talento Humano de la Sede Central del INPEC.
		Determinar el listado de convocados y reportarlos a la escuela Nacional Penitenciaria.			
		Elaborar y publicar directiva sobre las responsabilidades de las dependencias que participaran en el mencionado procedimiento.			
H	Concertar Acuerdos Laborales	El evaluado y el evaluador concertaran acuerdos de trabajo para lograr los objetivos deseables. Por ningún motivo serán impuestos por el evaluado.	Febrero 2016	\$ 1.600.000	Directores de establecimientos y responsables de talento Humano.
	Dejar registros sobre las Obligaciones de las partes involucradas en el proceso de evaluación.	A través de reunión presidida en cada establecimiento de reclusión, dejar constancia de las responsabilidades y deberes que tiene el evaluador, el comité de	Febrero 2016	\$ 1.000.000	Directores de establecimientos y responsables de talento Humano.

A  C  E  R		evaluación, los jefes inmediatos y los evaluados.			
	Hacer seguimiento semestral	Emitir una calificación semestral para determinar el grado de avance en los acuerdos laborales pactados, con previo monitoreo mínimo cada dos meses desde el momento en que se firmen los acuerdos laborales.	Agosto 2016	\$ 1.000.000	Director Establecimiento de reclusión.
	Hacer retroalimentación orientada a mejorar el desempeño Laboral	Máximo 10 días después de haber emitido la calificación semestral y anual, sensibilizar a cada trabajador sobre los aspectos en que debe mejorar para que logren objetivos deseados y dejar registros sobre lo actuado.	Agosto 2016 y Febrero 2017.	\$ 1.000.000	Directores de establecimientos y responsables de talento Humano
V E R I F I C A R	Evaluar periódicamente el Impacto de la Evaluación de desempeño Laboral	Analizar los resultados de los planes institucionales y su relación con el desempeño laboral de los evaluados.	Febrero 2017	\$ 1.000.000	Directores de establecimientos y responsables de talento Humano y Planeación.
		Medir el grado de satisfacción de los funcionarios a través de encuestas.	Febrero 2017	\$1.600.000	Directores de establecimientos y responsables de talento Humano
		Evaluar los beneficios alcanzados por cada trabajador, por el jefe evaluador y por la organización como tal.	Febrero 2017	\$ 1.000.000	Jefe Oficina de Planeación de los establecimientos de reclusión, de las Regionales y de la Sede Central del INPEC.
A  C  T  U  A	Generar Incentivos por buen desempeño	Identificar los funcionarios que obtuvieron calificación en el <b>nivel Destacado y Sobresaliente</b> y otorgarles Incentivos por buen desempeño.	Abril 2017	\$ 1.000.000	Jefe de Talento Humano de cada establecimiento de reclusión.
	Cambiar a funcionarios de puesto de trabajo	Identificar las evaluaciones de desempeño <b>laboral con nivel insuficiente</b> a causa de la inadecuada asignación de puesto de trabajo.	Abril 2017	\$ 18.000.000	Jefe de Talento Humano de cada establecimiento de reclusión.
	Bridar ayuda Psicosocial	Identificar los trabajadores que obtuvieron desempeño laboral con nivel insuficiente a causas de <b>factores externos</b> (familia, salud,	Abril 2017	\$25..000.000	Jefe de Talento Humano de cada establecimiento de reclusión

R		finanzas, etc).			
	Volver a capacitar a los evaluadores y evaluados en todas las dependencias o sedes del INPEC.	Coordinar videoconferencias por regionales y vincular expertos de Instituciones educativas como la ESAP	Abril 2017	\$ 2.500.000	Jefe de Talento Humano de la Sede Central del INPEC.

Fuente: Elaboración Propia

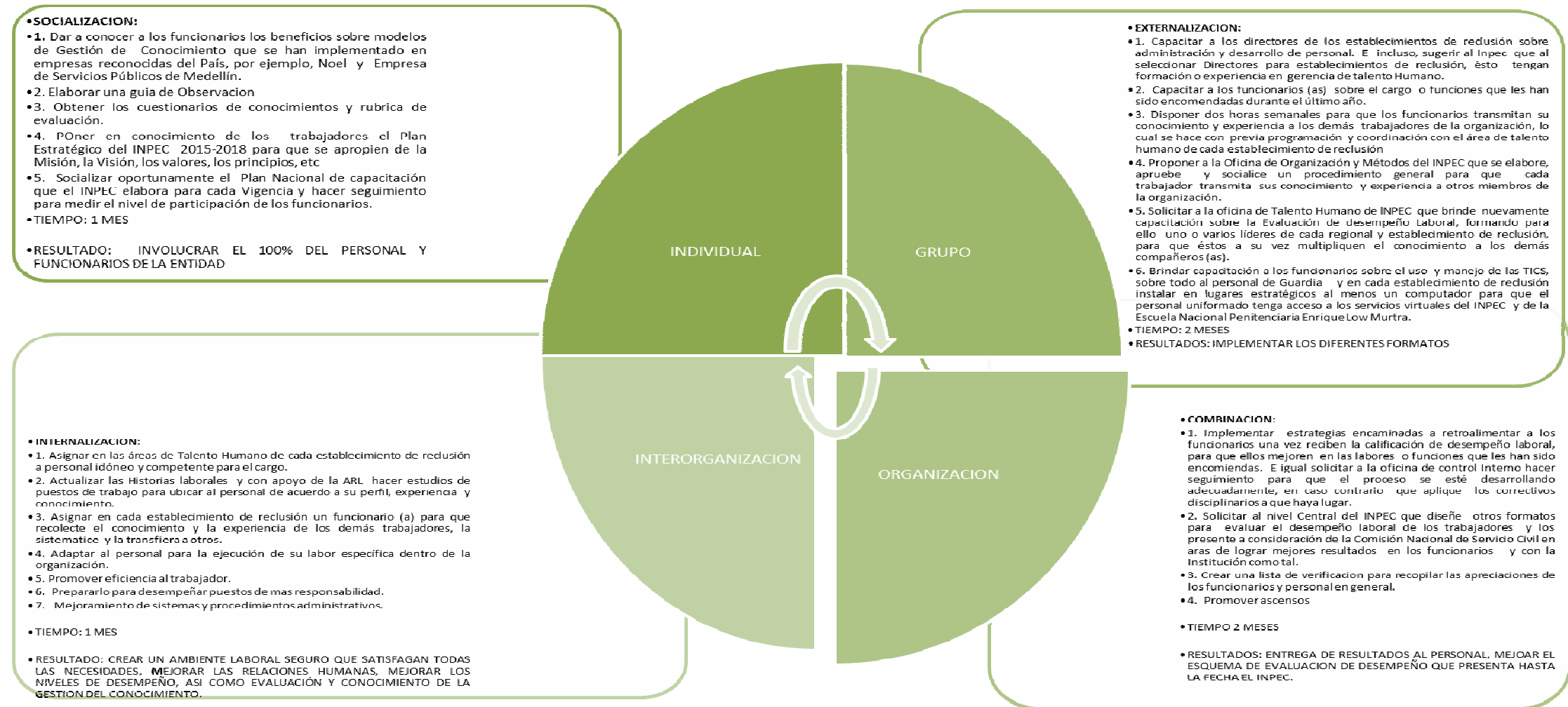


Figura 22. Integración Modelo SECI

## **6. IMPACTO POSITIVO Y/O NEGATIVO Y LAS POSIBLES RESTRICCIONES Y/O LIMITACIONES DEL MODELO QUE SE PROPONE.**

En cuanto a los impactos positivos, se tendría una estandarización de los procesos de evaluación en la compañía en donde a nivel general se tendrían los mismos métodos de calificación para los procesos al igual dependiendo del alcance de este. Todos los trabajadores se involucrarán responsablemente en el proceso de evaluación y serán consientes de los resultados que allí se deriven. Surgirá compromiso entre trabajadores para transferir conocimiento y experiencia. Se promoverá un mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos, donde los mayores beneficiados serán los clientes misionales, los clientes corporativos (trabajadores) y la organización como tal.

Desde el punto de vista negativo, probablemente surgirá resistencia al cambio porque el Modelo de Gestión de Conocimiento SECI, es de origen japonés y en Colombia los trabajadores tienen otra cultura de trabajo a nivel organizacional. A nivel institucional, en el INPEC los directores de los establecimientos de reclusión son cambiados constantemente y ello hace que tengan escaso compromiso con las políticas institucionales. La falta de recursos económicos, humanos y tecnológicos puede ser una de las causas principales para justificar la no implementación del modelo propuesto.

### **Cronograma de actividades:**

	PROCESO DE TALENTO HUMANO																								
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑOS 2015- 2016- PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION																								
	TIEMPO  ACTIVIDAD	Noviembre 2015				Diciembre 2015				Enero 2016				Abril 2016				Octubre 2016				Diciembre 2016			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificar las Necesidades de Capacitación para los funcionarios de los establecimientos de reclusión																								
2	Aprobar el Plan y Presupuesto General de Capacitación																								
3	Asignar un funcionario (a) para que Implemente los programas de capacitación en el nivel central, en las regionales y cada establecimiento de reclusión																								
4	Ejecución de las Capacitaciones																								
5	Evaluar periódicamente el Impacto de las Capacitaciones																								
6	Implementar Acciones de Mejoramiento																								

PROCESO DE TALENTO HUMANO																								
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑOS 2015 al 2017- PROCEDIMIENTO EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL																								
<div><div>TIEMPO</div><div>ACTIVIDAD</div></div>	Diciembre 2015				Enero 2016				Febrero 2016				Agosto 2016				Febrero 2017				Abril 2017			
Rediseñar los formatos para aplicar la evaluación de desempeño Laboral.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	2	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar y aprobar procedimiento para aplicar el Nuevo Sistema de Evaluación de desempeño Laboral.																								
Programar capacitación para el 100% de los funcionarios (as) asignados a las áreas de Talento Humano en las diferentes dependencias del INPEC.																								
Concretar acuerdos laborales																								
Dejar registros sobre las Obligaciones de las partes involucradas en el proceso de evaluación.																								
Hacer seguimiento semestral																								
Hacer retroalimentación orientada a mejorar el desempeño Laboral																								

[illegible]



## REFERENCIAS

Ángel, Dubin, Salvador y Simón (2008). *Las Evaluaciones de Desempeño en las Administraciones Públicas*. Un estudio del Centro PwC & ie del Sector Público. Instituto de Empresa, Madrid. Pag. 108-109. Recuperado el 23 de Octubre del 2015 a las 20:00 horas de [http://cisp.ie.edu/sites/all/themes/cisp/pdf/la\\_evaluacion\\_del\\_desemple%C3%B1o.pdf](http://cisp.ie.edu/sites/all/themes/cisp/pdf/la_evaluacion_del_desemple%C3%B1o.pdf)

Berrío, H. J., Ángulo, F. A., y Gil, I. (2013). *Gestión del conocimiento como bases para la gerencia de centros de investigación en universidades públicas*. Revista Dimensión Empresarial, vol. 11, Núm. 1, Pág. 116-125. Recuperado el 22 de Octubre del 2015 [http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-11-no-1/articulo9.pdf](http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-11-no-1/articulo9.pdf)

Brazzolotto (2012). *Aplicación de la Evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza. Pág. 122-123. Recuperado el 23 de Octubre del 2015 a las 18:50 de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)

Cabrera D, (2013). *La Encuesta como Herramienta de Investigación*. Subsecretaría de Maestría y Carreras de Especialización Secretaría de Estudios Avanzados Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires. Pág. 1. Extraído el 1 de Noviembre del 2015 a las 20:00 horas de <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/Programa-Cabrera-Encuestas-32hs.pdf>

Fuenmayor, Perozo y Narvaéz (2006). *Investigación y Gestión del Conocimiento*. Instituto Universitario de Tecnología de Cabinas. Revista de Educación, Año 13, Número 24. Pág. 362. Recuperado el 22 de Octubre de 2015 a las 18:00 Horas de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485018.pdf>

Gallardo Y, Moreno A, (1999). *Aprender a Investigar*. Módulo 3 Recolección de la Información. Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, Icfes. Pag. 59. Extraído el 1 de Noviembre del 2015 a las 11:00 horas de <https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/metodos-de-recoleccion-de-informacion.pdf>

Henríquez y otros (2008). *Guía Para la formulación del Plan Institucional de Capacitación*. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Pág. 10. Recuperado el 21 de Octubre de 2015 a las 14:00 horas de [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1034](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1034)

Hernández (2010). *Propuesta de Modelo de Gestión de Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centros de Servicios Compartidos del Grupo Bancolombia*. Universidad de Antioquia. Medellín. Pág. 50-52. Recuperado el 22 de Octubre de 2015 a las 20:00 horas de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>

Hueso A. Cascant M. (2012). *Metodología y Técnicas cuantitativas de Investigación. Cuadernos Docentes en Proceso de Desarrollo No. 1*. Universidad Pontificia de Valencia. Pág. 1. Extraído el 2 de Noviembre del 2015 a las 18:00 horas de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3)

López M, Cabrales F, y Schmal R, ( 2005 ). *Gestión del Conocimiento: Una Revisión Teórica y su Asociación con la Universidad*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Extraído el 3 de Noviembre de 2015 a las 13:00 horas de <http://www.panorama.utalca.cl/dentro/2005-may/lopez%5B1%5D.pdf>

López R, Pierre J, (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. Margen No. 69. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Pág. 2. Extraído el 1 de Noviembre a las 20:25 Horas de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>

Martin (2004). Población de estudio y muestreo en la investigación epidemiológica. Nure Investigación, nº10, Pag. 10. Extraído el 1 de Noviembre del 2015 a las 10:20 horas de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/viewFile/205/187>

Pelufó y Contreras (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Pag. 35. Recuperado el 23 de Octubre de 2015 a las 20:30 horas de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617\\_es.pdf;jsessionid=2E62BA84B2CE09A594A195785BBFD545?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf;jsessionid=2E62BA84B2CE09A594A195785BBFD545?sequence=1)

Ruiz M, Vargas J, (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*. Pág. 1 Extraído el 1 de Noviembre del 2015 a las 17:30 horas de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sanguino (2003). *La gestión del conocimiento*. Su importancia como recurso estratégico para la organización. Páginas 2-4. Recuperado el 21 de Octubre de 2015 a las 13:00 horas de <http://ciberconta.unizar.es/leccion/km/km.pdf>

Velásquez, Mejida y Henao (2007). *Gestión del conocimiento en los grupos de investigación*. Universidad de Antioquia. Pág. 152. Recuperado el 22 de abril de 2015 a las 17:30 horas de <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v30n2/v30n2a07>

APENDICES

APENDICE A

ENCUESTA DE PERCEPCION SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO  
EN EL INPEC.

Proceso de Capacitación y Evaluación de Desempeño Laboral

DATOS GENERALES DEL ECUESTADO

(Funcionario en Carrera Administrativa)

<sup>1</sup>Sede De Trabajo: \_\_\_\_\_<sup>2</sup>Fecha de la  
Encuesta\_\_\_\_\_

<sup>3</sup>Nombres y  
Apellidos:\_\_\_\_\_

<sup>4</sup>Estado Civil: Casado \_\_\_\_\_ Soltero \_\_\_\_\_ U. Libre \_\_\_\_\_ Separo  
\_\_\_\_\_ Viudo\_\_\_\_\_

<sup>5</sup>Genero: \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_<sup>6</sup>Edad\_\_\_\_\_<sup>7</sup>  
Cargo\_\_\_\_\_

<sup>8</sup>Cuerpo de Custodia y Vigilancia \_\_\_\_\_<sup>9</sup>Administrativo \_\_\_\_\_<sup>10</sup>Tiempo en el  
INPEC\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. Sabe Usted que es Gestión de Conocimiento?: (Marque con una X)

SI \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No estoy seguro  
(a)\_\_\_\_\_

2. El conocimiento organizacional del INPEC abarca aspectos importantes como la misión, la visión, los valores, los principios, los objetivos, las políticas, etc. ¿ En una escala de 1- 5 que tanto conoce usted de Conocimiento Organizacional?: (Marque con una x)

0\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_

3. ¿En qué nivel considera que los Gerentes Públicos (Directores) de las diferentes dependencias del INPEC están utilizando adecuadamente la experiencia y conocimiento que tienen los trabajadores a su cargo? (Marque una x).

Alto\_\_\_\_\_Medio\_\_\_\_\_Bajo\_\_\_\_\_Ninguno\_\_\_\_\_

4. ¿El trabajo que realiza actualmente es acorde a la naturaleza del cargo para el cual fue nombrado (a)?. (Marque con una X). Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

5. ¿En el último año ha recibido capacitación sobre el servicio o trabajo que usted realiza?  
(Marque con una X).

Si \_\_\_\_\_No \_\_\_\_\_No lo  
recuerdo\_\_\_\_\_

6. ¿Por cuál de las siguientes razones no comparte sus Conocimientos y Gestión Diaria hacia sus demás compañeros (as)? (Marque con una X).

Por falta de Tiempo\_\_\_\_\_ Muchas Actividades  
Laborales\_\_\_\_\_

Porque es una carga más\_\_\_\_\_ Por poca  
Motivación\_\_\_\_\_

Porque no existe un modelo o procedimiento adecuado para  
hacerlo\_\_\_\_\_

Por temor a ser reemplazado \_\_\_\_\_Todas las  
Anteriores\_\_\_\_\_

7. ¿Ha conocido casos donde algún compañero (a) de trabajo renuncia o es trasladado, llevándose consigo el aprendizaje y la experiencia?. (Marque con una X) : Si  
\_\_\_\_\_No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, la institución se ha visto afecta en alguno de los siguientes factores:

Baja la calidad de los servicios\_\_\_\_\_ Es necesario capacitar otra  
persona\_\_\_\_\_

Se pierde capital intelectual\_\_\_\_\_ Se genera desgates  
económico\_\_\_\_\_ Se genera desgaste administrativo\_\_\_\_\_ Todas  
los anteriores\_\_\_\_\_

8. Le gustaría que el INPEC Implemente un Programa de Gestión de Conocimiento para que sus empleados mejoren el servicio y para Crecer como Organización? (Marque con una X):

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce el Plan Nacional de Capacitación que el INPEC tiene aprobado para el año 2015? (Marque con una X): Si \_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

10. ¿En el Último año se ha beneficiado de los cursos virtuales que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria “Enrique Low Mustra”? : Si \_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

11. ¿En el último año se ha beneficiado de los cursos presenciales que brinda la Escuela “Enrique Low Murtra”? Si \_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

12. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?  
\_\_\_\_\_

13. “El Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral implemento por el INPEC desde el 1 de Mayo del año 2013 **es el adecuado**”. (Marque con una x).

1. Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

2. En desacuerdo\_\_\_\_\_

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo\_\_\_\_\_

4. De acuerdo\_\_\_\_\_

5. Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

14. ¿Cuántas Veces ha recibido capacitación sobre el Nuevo Sistema Tipo de Evaluación de

Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC?. (Marque con una X)

1 Vez \_\_\_\_\_2 Veces \_\_\_\_\_3 Veces o Mas \_\_\_\_\_Nunca \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo evalúa Usted el impacto que ha tenido en los trabajadores el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC desde el mes de mayo del 2013?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_Malo \_\_\_\_\_

16. “Los formatos que se aplican con el Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral en el INPEC son los adecuados”. (Marque con una X).

1 Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

2. En desacuerdo \_\_\_\_\_

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_

4. De acuerdo \_\_\_\_\_

5. Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

17. ¿Es retroalimentado (a) luego de ser evaluado en cuanto a su desempeño laboral en el Establecimiento, **orientado** a que aspectos debe mejorar en el desarrollo de sus labores?.

(Marque con una X)

Nada \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ A menudo \_\_\_\_\_

empre \_\_\_\_\_

18. ¿Se ha sentido afectado (a) directamente con el Nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral? : Si \_\_\_\_\_No \_\_\_\_\_

19. Qué Nivel de Satisfacción tiene usted con las políticas de Talento Humano que viene implementando el INPEC hacia sus Trabajadores del Orden Nacional? (Marque con una X)

Bastante

Satisfecho \_\_\_\_\_Satisfecho \_\_\_\_\_

No muy Satisfecho \_\_\_\_\_ No del todo

Satisfecho \_\_\_\_\_

20. ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que puede mejorar el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral en el INPEC ? (Marque con una X)

Capacitación \_\_\_\_\_ Modificar los Formatos \_\_\_\_\_Herramientas Tecnológicas: \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_Cuales? \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU CONTRIBUCION

APENDICE B

TABLA GENERAL POR NUMERO DE RESPUESTAS EN LA ENCUESTA APLICADA					
Preguntas	Respuestas				
	1	2	3	4	5
1. ¿Sabe Usted que es Gestión de Conocimiento?					
2. El conocimiento organizacional del INPEC abarca aspectos importantes como la misión, la visión, los valores, los principios, los objetivos, las políticas, etc. ¿ En una escala de 1- 5 que tanto conoce usted de Conocimiento Organizacional?:					
3. ¿En qué nivel considera que los Gerentes Públicos (Directores) de las diferentes dependencias del INPEC están utilizando adecuadamente la experiencia y conocimiento que tienen los trabajadores a su cargo?					
4. El trabajo que realiza actualmente es acorde a la naturaleza del cargo para el cual fue nombrado (a)					
5. ¿En el último año ha recibido capacitación sobre el servicio o trabajo que usted realiza?					
6. Por cuál de las siguientes razones no comparte sus Conocimientos y Gestión Diaria hacia sus demás compañeros (as):					
7. ¿Ha conocido casos donde algún compañero (a) de trabajo renuncia o es trasladado, llevándose consigo el aprendizaje y la experiencia?					
8. ¿Le gustaría que el INPEC Implemente un Programa de Gestión de Conocimiento para que sus empleados mejoren el servicio y para Crecer como Organización?					
9. ¿Conoce el Plan Nacional de Capacitación que el INPEC tiene aprobado para el año 2015?					
10. En el Último año se ha beneficiado de los cursos virtuales que brinda la Escuela Nacional Penitenciaria “Enrique Low Mustra”?					
11. En el último año se ha beneficiado de los cursos presenciales que brinda la Escuela “Enrique Low Murtra”?:					
12. “El Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral implemento por el INPEC desde el 1 de Mayo del año 2013 es el adecuado”					
13. ¿Cuántas Veces ha recibido capacitación sobre el Nuevo Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC?					
14. ¿Cómo evalúa Usted el impacto que ha tenido en los trabajadores el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que viene implementando el INPEC desde el mes de mayo del 2013?					
15. “Los formatos que se aplican con el Sistema Tipo de Evaluación de Desempeño Laboral en el INPEC son los adecuados”.					
16. ¿Es retroalimentado (a) luego de ser evaluado en cuanto a su desempeño laboral en el ¿Establecimiento, orientado a que aspectos debe mejorar en el desarrollo de sus labores?					
17. ¿Se ha sentido afectado (a) directamente con el Nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral?					
18. ¿Qué Nivel de Satisfacción tiene usted con las políticas de Talento Humano que viene implementando el INPEC hacia sus Trabajadores del Orden Nacional?					

19. Cuál de las siguientes alternativas considera que puede mejorar el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral en el INPEC?					
20. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?					